Аллан Невинс

Джон Рокфеллер

ПРОМЫШЛЕННИК И ФИЛАНТРОП

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В предлагаемой книге автор Аллан Невинс анализирует многогранную, но в то же время в определенном смысле ограниченную личность Джона Д. Рокфеллера. Детские годы, неординарные родители, начало пути в бизнесе, где было многое: и подкуп чиновников, и разорение конкурентов, – словом, все, что характеризует первый этап дикого капитализма. Но при этом с первых дней своей деятельности Рокфеллер много и последовательно жертвовал как церковной общине, так и, впоследствии, фонду, который до сих пор существует и носит его имя. Эта книга раскрывает тайны того, как удалось одному человеку сконцентрировать в своей личности такое мощное влияние на судьбы всего человечества.

- Невинс Аллан
  - Глава 1
  - Глава 2
  - Глава 3
  - Глава 4
  - Глава 5
  - Глава 6
  - Глава 7
  - Глава 8
  - Глава 9
  - Глава 10
  - Глава 11
  - Глава 12
  - Глава 13
  - Глава 14
  - Глава 15
  - Глава 16
  - Глава 17
- notes
  - 1
  - 2

Невинс Аллан
Джон Д. Рокфеллер. Промышленник и филантроп

Посвящается Мэри Ричардсон Невинс

Глава 1
Нефтяной бизнес

Почти с самого начала вся карьера Джона Д. Рокфеллера была предметом жарких споров. Распадаясь на две части, одной из которой является организация мощной промышленной базы, а другой – распределение колоссальных доходов, она вызывала как резкое осуждение и неприязнь, так и восхищение, поддержанное основательной защитой. Это была карьера, в которой определяющую роль играли логика и план. Жизнь некоторых из наиболее известных американских предпринимателей полна непредсказуемости, случайностей и алогизма. Не то с Рокфеллером. Его натура, при всей своей мощи, была проста. Его интеллект, свободный от влияния эмоций, отличался ясностью и аналитической силой. Его воля, сосредоточенная на нескольких крупных целях, была непоколебима. Не обладая особым личным магнетизмом, разносторонностью или широтой воззрений, он решил две эпохальные задачи: показал оригинальный пример эффективной организации промышленности и не менее оригинальный пример эффективного распоряжения богатством. Он не просто реорганизовывал существующие производительные силы или манипулировал ими: он созидал новые идеи и системы. Ясностью ума, остротой предвидения и целеустремленностью он сделал свою жизнь частью истории страны.

Жил он долго. Родился 8 июля 1839 года, умер 23 мая 1937 года. Первые детские воспоминания связаны с суровой сельской местностью близ деревни Моравия на западе штата Нью-Йорк, где он прожил с 4 до 11 лет. В 1843 году его отец заплатил 3100 долларов за участок земли в 92 акра в местечке Моравия. Трое детей родились до переезда на другой небольшой ферме в 30 милях отсюда, в Ричфорде округа Тиога: Люси – в начале 1838 года, Джон – в 1839 году и Уильям Эйвери-младший – весной 1841 года. За ними последовали трое других детей: Мэри Энн родилась в 1843 году, а близнецы Фрэнсис (который вскоре умер) и Франклин, или Фрэнк, – летом 1845 года.

Каждый из родителей имел ярко выраженную индивидуальность. Мать, Элиза Дэвисон, дочь процветающего фермера шотландского происхождения, проживавшего в Найлсе, была пылкой женщиной, изящной, рыжеволосой и голубоглазой. Она получила начальное образование, но обладала интеллектом и развитым здравым смыслом. Элиза отличалась религиозностью, строгостью в вопросах поведения, суровостью в воспитании,

вплоть до использования розг. Она верила в пользу упорного труда, бережливости и аскетизма. Ее глубокое благочестие и сильная воля сочетались с замечательным хладнокровием, которое она передала сыну.

Уильям Эйвери Рокфеллер был иным во всех отношениях. Человек могучей комплекции – ростом почти в два метра, с развитой грудной клеткой, рельефными мускулами, – он обладал избытком энергии и дерзновенностью. Любил веселье, песни, беседы и общение. Был жизнерадостен, многословен и ярок. Пышущий здоровьем, переполненный радостью жизни, чрезвычайно самонадеянный, он овладевал всеобщим вниманием, возбуждал веселье и радость везде, где появлялся. Но он имел также более негативные черты характера. Своевольный, не терпящий возражений, он был не разборчив в знакомствах, совершал импульсивные поступки, не учитывая всех последствий содеянного.

Хотя Уильям Эйвери владел по очереди двумя фермами, сначала в Ричфорде, затем в Моравии, землепашество его не привлекало. Он был торговцем, бизнесменом и, в некоторой степени, предпринимателем. В 34-летнем возрасте, когда семья переехала в Моравию, он в основном сдавал ферму в аренду. По легендам, рассказанным соседями, Уильям Эйвери отправлялся порой в длительные загадочные путешествия, из которых возвращался с породистыми лошадьми, безупречным гардеробом и большими деньгами. Возможно, уже с этого времени он торговал патентованными лекарствами и травяными снадобьями.

В июле 1850 года Уильям продал ферму в Моравии и перевез семью в Овего, штат Нью-Йорк. Здесь семья оставалась до лета 1853 года. Затем отправилась поближе к Кливленду, штат Огайо, поселившись сначала в Стронгсвилле, потом (в 1855 году), после кратковременного пребывания в Кливленде, в Парме, и вслед за этим снова в Кливленде. Отец все еще часто отлучался в свои загадочные поездки. Некоторое время он рекламировал себя как «доктор Уильям А. Рокфеллер, знаменитый специалист по раковым болезням», торгующий «услугами по лечению больных раком» и лекарствами. Когда Уильям впервые появился в адресной книге Кливленда, он уже значился как «врачеватель травами».

В 1853–1855 годах, соответственно в пятнадцать и шестнадцать лет, Джон учился в средней школе Кливленда. К учебе относился серьезно, уделяя мало внимания развлечениям. «Я был весьма уравновешенным и серьезным парнем, готовясь к ответственной жизни», – вспоминал он позднее. Школа не дала ему значительного запаса знаний, обеспечивавшего широкий

кругозор, и не пробудила в нем увлечения разными сторонами жизни, но способствовала развитию в нем основательности и склонности к ясному мышлению, которая обнаружилась сразу же после его вступления в самостоятельную жизнь.

Не менее важным, чем учеба в школе, было его домашнее образование. Может показаться банальным замечание, что мать воспитывала своих детей в духе благочестия, соблюдения чистоты, трудолюбия, скромного поведения и бережливости. Вместе с тем строгость и упорство, с которыми она прививала эти добродетели, оставили глубокий отпечаток в душе мальчика. Достигнув пожилого возраста, Рокфеллер мог еще слышать ее голос: «Расточительность ведет к нужде».

Религия приобретала в жизни мальчика все большее значение. Сначала в Моравии посещали церковь и воскресную школу, потом в Овего каждую неделю мать с детьми занимала скамью в Первой баптистской церкви. В Кливленде Джон сразу же стал ходить в баптистскую церковь на Эри-стрит. Осенью 1854 года он был принят в церковное сообщество баптистов и продолжительное время исполнял обязанности письмоводителя церкви на Эри-стрит.

С ранних лет у Джона развивали врожденные способности к бизнесу. Уильям Эйвери Рокфеллер заботился не меньше матери о том, чтобы дети росли самостоятельными, трудолюбивыми, сообразительными, честными и надежными людьми. Он добивался от них сосредоточенности и скрупулезности в работе. Учил Джона составлять расписки и прочие простые деловые документы. Счета и квитанции по арендной плате следовало оплачивать быстро и аккуратно. Не допускалось никаких ошибок в бухгалтерских отчетах. Любое обязательство должно было выполняться. Отец, понимавший, что сыновья попадут в мир жестокой конкуренции, все же руководствовался максимой Дэвида Гарума: «Поступай с другими так, как поступают с тобой, и делай это первым». Сам он, будучи человеком проницательным и проворным, давал своим парням уроки практической сметки, о которых позднее рассказывал один сосед в Стронгсвилле. Он поведал о похвальбе Уильяма, который говорил: «Я торгуюсь с ребятами и обдираю их до нитки. По возможности надуваю их каждый раз. Хочу закалить их». Более важными, однако, были его уроки в четком, аккуратном и ответственном отношении к делу.

Поскольку Уильям рассчитывал, что его сыновья станут бизнесменами, он решительно противился их поступлению в университет. Поэтому Джон пошел в коммерческую школу Фолсэма, проучившись там в 1855 году всего три месяца. В это время он овладевал простой и двойной бухгалтерией, изучил

правила составления бизнес-плана, усвоил начатки коммерции, банковского дела и валютного обмена. 16 июля 1855 года Джон получил диплом об окончании средней школы. Тогда он уже учился в коммерческой школе и в августе завершил прохождение курса по ведению бизнеса.

Затем Джон стал искать в Кливленде работу. С присущей ему проницательностью он отказался от мысли работать клерком в каком-нибудь магазине, поскольку думал об открытии собственного дела. «Я посещал офисы железнодорожных компаний, банков, учреждений оптовой торговли, – рассказывал он позднее. – Малые предприятия меня не интересовали». Им владели уже высокие, хотя и неясные амбиции. «Не зная, что это будет, я добивался чего-то большого». Поиски продолжались неделями.

В конце концов его настойчивость была вознаграждена. 26 сентября он устроился счетоводом и клерком в офис компании «Хьюитт энд Таттл», занимавшейся комиссионной торговлей и доставкой грузов. Сразу после полудня ему показали конторку, за которой он должен был работать, гроссбухи и печать, а также конторскую книгу, в которой отмечались ежедневные сделки. Он повесил на вешалку пальто и принялся за работу. О зарплате не проронил ни слова. «Меня это мало заботило», – признавался он. Позже ему положили зарплату в 3,5 доллара в неделю. Ее повысили до 25 долларов в месяц и потом до 500 долларов в год. В 1858 году – уже до 600 долларов в год. Однако лучшей платой для него явилось приобретение опыта. Он радовался тому, что встал на первую ступеньку карьерной лестницы в бизнесе. Место службы «приводило меня в восторг, также как методы и организация работы учреждения».

Небольшой кабинет, который Рокфеллер занял в 16 лет и в котором проработал три с половиной года, был прекрасным учебным полигоном. Его главный работодатель Исаак Л. Хьюитт (поскольку Таттл в 1856 году ушел в отставку) относился к нему дружелюбно. Деятельность компании была вполне диверсифицирована, чтобы обеспечить достаточные контакты клерка-счетовода с железными дорогами, озерными пароходными компаниями, торговцами, комиссионерами и товаропроизводителями.

«Я уделял внимание транспортным перевозкам», – рассказывал Джон, вспоминая сделки с компаниями, контролировавшими в 50-х годах XK века пять железных дорог, ведущих в Кливленд. Небольшой город быстро разрастался – к 1860 году он насчитывал 44 000 жителей. Компания владела или управляла зданиями, складскими помещениями и учреждениями,

с которых юноша взимал арендную плату. Просматривая старые конторские книги, Рокфеллер быстро овладел методами ведения дел в предыдущие годы. Он извлекал пользу для себя и из обсуждений проблем и курса компании с начальством. Через некоторое время ему стали давать ответственные и довольно сложные поручения.

То, что в таком способном и амбициозном молодом человеке должно было вскоре усилиться недовольство малой зарплатой и ограниченными возможностями, которые ему предлагала фирма Хьюитта, было неизбежно. В 1858 году Рокфеллер потребовал от Хьюитта зарплату в 800 долларов. Ему предложили только 700 долларов, пообещав рассмотреть в будущем вопрос о надбавке в 100 долларов. В начале 1859 года он стал искать более широкое поле деятельности. Он стремился начать свой собственный бизнес. Предприимчивый молодой англичанин Морис Б. Кларк был также недоволен своим положением. Двое молодых людей решили заняться комиссионной торговлей зерном, сеном, мясом и разнообразными товарами на паритетных началах. Каждый инвестировал в дело по 2000 долларов. У Кларка была эта сумма. Джон скопил только около 900 долларов, но отец обещал каждому из детей по достижении 21-летнего возраста по 1000 долларов. Джон предложил, чтобы «доктор» выдал ему эту сумму авансом, проценты с которого он обязался выплачивать в течение шестнадцати месяцев, оставшихся до его двадцать первого дня рождения.

Молодые люди рисковали, но у них были энергия, опыт и оптимизм. Они знали, что обстановка благоприятствует успеху дела. Количество переселенцев на Запад возрастало, производство зерна и мяса в Огайо, Мичигане и штатах, расположенных в прерии, увеличивалось, потребление восточных штатов оставалось на высоком уровне.

Торговля продовольствием на Среднем Западе устойчиво перемещалась от русла реки Миссисипи на восток и запад, особенно к Великим озерам и параллельным им железнодорожным путям. 18 марта 1859 года компания «Кларк энд Рокфеллер» открыла офис на Ривер-стрит, 62 и разослала циркуляры, сообщавшие о готовности принимать заказы на грузовые перевозки. Компания процветала. За первый год партнеры совершили сделок на 450 000 долларов. Чистая прибыль составила 4400 долларов. Компания извлекала из делового бума периода Гражданской войны все возможное. Она заключала сделки на перевозки соли, свинины для армейских столовых, хлеба и других грузов, в которых нуждались северяне, семян клевера и тимофеевки для фермерских хозяйств,

минерального сырья. Так как большинство сделок компании совершалось на комиссионной основе, она рисковала больше всего на авансировании перевозок товаров, но постоянный рост цен сводил эти риски к минимуму.

Рокфеллер посвящал большую часть своего времени управлению компанией и ее связям с банками. Он достиг уверенности и инициативности в делах, был готов атаковать банкирский дом при малейшей необходимости. Его руководство компанией было столь умелым, что он заслужил доверие грузоотправителей, покупателей и кредитных учреждений одновременно. «Он был методичен до крайности, дотошен в мелочах, – свидетельствовал впоследствии Кларк. – Если нам причитался цент, он требовал его, если цент причитался клиенту, он настаивал на том, чтобы тот владел им».

Хотя Рокфеллер вышел из малокультурной среды и пережил полной мерой трудности периода раннего экономического развития, он получил образование, весьма соответствующее избранной карьере. Да, он был ограничен, не разбирался в искусстве, литературе и науке, но это его не волновало. Его влечение к бизнесу шокировало многих, как чистый вещизм. Но он никогда не добился бы успеха, если бы был менее целеустремленным. Хотя критика его чрезмерного материализма имеет под собой основание, ее должно смягчить признание двух сильных черт его характера: его заинтересованности в созидании и готовности делиться заработанными деньгами с другими.

Рокфеллер при всем стремлении накапливать капитал не переставал делать щедрые пожертвования церкви и благотворительным учреждениям. Наиболее похвальный поступок в жизни молодого человека отражен на страницах его первой конторской книги, «Гроссбуха А», которую он начал в 1855 году. Записи с декабря 1855 по апрель 1856 года показывают, что он получил за четыре месяца работы менее 95 долларов. Из них он уплатил 1 доллар за место в церкви на Эри-стрит, небольшую сумму на выписку религиозной газеты и передал 5,88 доллара на благотворительные цели. Его пожертвования за четыре месяца почти равнялись сумме 9,09 доллара, которую он уплатил за покупку одежды для себя. Это поразительный факт: при мизерном доходе, отказывая себе почти во всех развлечениях и экономя на завтраках, он буквально следовал библейской заповеди об отчислении христианином церкви десятой части своего заработка.

Он жертвовал не только деньги, но время и труд. Церковь на Эри-стрит была местом собрания бедных прихожан в стремительно развивающейся части города, населенного главным

образом клерками, ремесленниками и лавочниками. Она представляла собой плохо освещенное помещение с непокрытым полом, в котором священник служил за ничтожную плату. Рокфеллер был в церкви письмоводителем, оплачивая стоимость почтовых марок и писчей бумаги, а через некоторое время стал преподавателем в воскресной школе. Когда в 1859 году потребовались 2000 долларов для сохранения церковного здания, именно Рокфеллер возглавил трудную, но успешную кампанию по сбору средств. Как только ему исполнился 21 год, его выбрали одним из пяти попечителей церкви. В этом качестве он выступил аудитором ее финансовых счетов. Вскоре он превратился в наиболее важного члена конгрегации, стоящего сразу после священника.

С ростом его доходов увеличивались и его пожертвования. Он вносил дополнительные суммы на поддержание церкви, которая со временем становилась довольно состоятельной. Его пожертвования в молодом возрасте из года в год разительно отличались друг от друга. В 1857 году общая сумма его взносов составила 28,37 доллара, охватив помимо церкви на Эрих-стрит и другие храмы и Христианскую ассоциацию молодежи. В 1858 году эта сумма возросла в 43,85 доллара, а в 1859 году – до 72,22 доллара, которые составили десятую часть его дохода. Кроме того, в этом году он пожертвовал деньги негру из Цинциннати, чтобы тот выкупил свою жену-рабыню. В 1860 году его взносы составили 107,35 доллара, а в 1861 году они резко увеличились до 259,97 доллара – и снова сюда были включены деньги на выкуп раба. Во время Гражданской войны (1861–1865. – *Ред.)* он, невзирая на религиозные, расовые и национальные различия, жертвовал деньги католическому приюту сирот, обществам цветных и слепых, промышленной школе и шведской миссии в Иллинойсе. В 1864 году его пожертвования сразу возросли до 671,86 доллара, а в 1865 году перешли отметку в 1000 долларов. Чтобы быть щедрым, ему не надо было становиться богатым.

«Да, сейчас у тебя свой бизнес, – говорил он себе. – Все складывается хорошо. Но будь осторожен. Гордыня влечет к падению. Никакой спешки, никаких необдуманных действий. Твое будущее зависит от каждого прожитого дня». Такой серьезный разговор с собой вошел в привычку. «Эти сокровенные беседы с собой, – писал он позднее, – играли большую роль в моей жизни. Я боялся, что не смогу устоять перед своим богатством, и старался приучить себя не раздуваться глупым самомнением».

Деловая активность, состоявшая в развитии ресурсов только наполовину исследованной страны, в повышении жизненного уровня населения, создании материального базиса для духовной

надстройки, стала уже главным требованием Америки, предъявленным ею молодым людям. Перед ними открылось широкое поле созидательной деятельности. Точно так же, как французская молодежь эпохи Фруассара обратилась к войне, как англичане Елизаветинской эпохи погрузились в исследования жизни, как американская молодежь 1800 года увлеклась идеями национального становления, так теперь она посвятила свою энергию и амбиции бизнесу. Это было нечто большее, чем стремление разбогатеть. Это была сфера, где большинство американцев искали возможности отличиться, приобрести авторитет и влияние, выразить себя. В эту сферу ринулось целое поколение, частью ради денег, частью ради утоления страсти к успешной конкуренции, частью ради славы и власти. В стране, где требовалась разработка полезных ископаемых, где растущее население нуждалось в ее ресурсах для производства продовольствия, одежды, бытовых удобств, где требовались средства для создания университетов, музеев и улучшения жизни, бизнес стал настоятельной необходимостью. Поколению, пришедшему после Линкольна, не было суждено дать великих государственных деятелей. Оно произвело лишь кучку именитых писателей и поэтов, двух-трех художников мирового уровня. Однако оно породило гениев бизнеса больше, чем какая-либо другая страна в мире.

К началу 1863 года компания «Кларк энд Рокфеллер» превратилась в солидную фирму, приносящую большую прибыль. Ее владельцы накопили значительный капитал. Фирма готовилась к новым сделкам. Благодатная почва рядом. 27 августа 1859 года «полковник» Эдвин Л. Дрейк начал разработку в Титусвилле, Пенсильвания, первой в истории страны нефтяной скважины. Последовал немедленный бум в Нефтяных регионах. В 1860 году производство нефти в Пенсильвании достигло 200 000 баррелей. Нефть доставлялась в Кливленд в больших количествах. В период 1860–1862 годов на берегах Куяхоги появилось несколько нефтеперегонных заводов. Пятна от их отходов появлялись на поверхности реки, рядом с которой расположилась фирма «Кларк энд Рокфеллер». Естественно, фирма занялась оформлением заказов на транспортировку сырой нефти и керосина столь естественно, что ее собственники же сразу узнали, как велика была в этом деле прибыль на вложенный капитал.

В 1859 году нефть Пенсильвании будила романтические переживания, восторг и ожидания успеха в жизни. Даже степенные бизнесмены поддавались ее чарам. Неизвестна точная дата поездки Рокфеллера до 1862 года в Нефтяные регионы. Лишь об одном можно судить определенно: все, что он там узнал

о производстве нефти, поразило его своей рискованностью и издержками. Люди платили большие деньги за землю, которая оказалась пустынной, как Сахара. Они начинали разработку перспективных скважин лишь для того, чтобы обнаружить, как нефтяной фонтан быстро превращается в тонкую струйку. Они закачивали сырую нефть в бочки как раз тогда, когда происходило затоваривание ею рынка.

Рокфеллеру стало также очевидно, что если производство нефти зависело от конъюнктуры, то ее переработка зиждилась на более устойчивой основе. Разница между ценами на сырую нефть в Нефтяных регионах и ценами на нефтепродукты в городах была весьма впечатляющей. В то время как весной 1862 года сырую нефть из скважин продавали за 35–50 центов за баррель, на рынках побережья нефтепродукты шли по 25–35 центов за галлон. Здесь явно таилась блестящая возможность наживы, ибо издержки производства нефтепродуктов были ниже. Некоторые отважные пионеры в переработке нефти добывали столько же денег, сколько первые собственники фонтанирующих скважин. При этом небольшие нефтеперерабатывающие предприятия, скорее всего, погибнут из-за колебания цен, а также чередования периодов избытка и нехватки нефти. Крупные предприятия смогут выдержать превратности судьбы и давать прибыль.

Нефтяная промышленность, развивавшаяся впечатляющими рывками, выходила за пределы нефтеносной зоны и приобретала общенациональный размах. В Нью-Йорке значение экспорта нефти росло с каждым месяцем. Президент любой железнодорожной компании, чьи пути проходили рядом с нефтяными месторождениями, стремился поучаствовать в новом виде торговли. Например, компания «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», эксплуатировавшая в июле 1863 года железнодорожные пути, ведшие к Франклину, в следующем месяце начала строить ветку к Ойл-Сити. Увеличивалось количество нефтеперегонных заводов в Буффало и Питтсбурге, Нью-Йорке и Филадельфии, Бостоне и Балтиморе. В августе 1863 года в Кливленде или его окрестностях перегонкой нефти были заняты 20 заводов, которые произвели в месяц 103 691 галлон очищенной нефти, четверть из которых предназначались на экспорт. И все же один нефтеперегонный завод Гумбольдта в самом центре нефтеносной зоны превосходил по выпуску продукции все заводы Кливленда. Тем не менее нефтяной бизнес многие жители Кливленда сочли важным, а самые проницательные из них предвидели, что он станет еще значительнее.

Одним из первых кливлендцев, занявшихся перегонкой нефти, был англичанин Сэмюэл Эндрюс, приехавший в город в

1857 году. Его приятели Кларк и Шармер обеспечили ему работу на свечном заводе, которым владел другой англичанин – К.А. Дин и где Сэмюэл вскоре стал экспертом по нефти, маслам и свечному производству. Хозяин предприятия заинтересовался новыми средствами освещения и при помощи своего мастера (тоже англичанина) Джона Александера и Эндрюса начал производить в 1859 году минеральные масла из длиннопламенного угля. Годом позже Дин сделал предварительный заказ на доставку 10 баррелей нефти, из которой он, Александер и Эндрюс произвели в Кливленде первый керосин. Эти трое, особенно Эндрюс, предвидели, что керосин из нефти вскоре заменит, как более качественное осветительное средство, масла, выделяемые из угля или сала.

К 1862 году Эндрюс созрел для организации самостоятельного дела. Он переговорил с Морисом Кларком о создании собственного нефтеперегонного предприятия, поскольку знал, что у того были деньги. Эндрюс провел также переговоры с Рокфеллером. У Кларка было двое братьев, Джеймс и Ричард, которые также стремились заняться каким-нибудь выгодным бизнесом. Нефтеперегонная фирма «Эндрюс, Кларк энд компани» была учреждена в 1863 году.

Новая железная дорога неожиданно обеспечила Кливленду выгодную позицию в конкуренции с другими нефтеперегонными центрами. Первые поезда прибыли в город по ширококолейной железнодорожной линии компании «Атлантик», запроектированной задолго до обнаружения Дрейком нефти, 3 ноября 1863 года. Продолжив линию к западу от Мидвилла и Корри, Пенсильвания, компания дала Кливленду посредством соединения с железной дорогой компании «Эри» прямой выход в Нью-Йорк. Она обеспечила конкурентоспособность железнодорожной сети Нью-Йорк – побережье Великих озер, которая после ввода в эксплуатацию должна была проходить по северным районам штата Огайо. Она давала также Кливленду ширококолейную линию в самый центр нефтеносной зоны, поскольку компания «Атлантик» осенью 1862 года приобрела железнодорожную ветку от Корри к Титусвиллю, а следующим летом – ветку от Мидвилла к Франклину.

Эта дорога сразу же стала основным средством транспортировки нефти в национальном масштабе. За двухлетний период 1863–1864 годов по ней перевезли свыше полутора миллионов баррелей нефти, что продемонстрировало огромное значение нефтяного фрахта. Большинство перевозок осуществлялось в Нью-Йорк, но и Кливленд принимал значительную их долю, приблизительно десятую часть от общего

количества. В районе Кливленда вдоль железнодорожных путей компании «Атлантик» один за другим строились нефтеперерабатывающие заводы. Их было много, но малой мощности. Собственники заводиков при малых деньгах строили большие планы и питали завышенные надежды.

«Эндрюс, Кларк энд компани» построила свой завод на высоком южном берегу речки Кингсбери, притоке Куяхоги, протекающем по все еще лесистой местности, примерно в полутора милях к югу от городского парка. Расположившись недалеко от места впадения речки в Куяхогу, завод располагал возможностью транспортировки грузов в озеро водным путем, который шел в непосредственной близости от железной дороги компании «Атлантик». Вначале компаньоны взяли в аренду три акра земли, потом выкупили их. Это было одно из лучших мест в городе для строительства завода, а с учетом наличия водного и железнодорожного путей, возможно, самое лучшее. К 1870 году постройки и площади завода (у истоков речки в два приема были приобретены другие участки земли) занимали 60 акров и постепенно распространились на территорию около сотни акров. Сэм Эндрюс заведовал техническими операциями, Ричард Кларк ему помогал. Тогда процесс перегонки нефти был дешевым, примитивным и неуклюжим. В это время в Пенсильвании из барреля нефти обычно получали 60–65 % осветительного масла, 10 % бензина и 5—10 % бензола или лигроина. В остатке – смола и отходы. Таким образом, пять баррелей сырой нефти давали около трех баррелей продуктов, используемых для освещения.

В 1864 году произошли сражения общенационального значения в Колд-Харборе и графстве Спотсильвания, атака адмирала Фаррагута в бухте Мобил и поход Шермана к морскому побережью. Боевой дух жителей Уэстерн-Резерва поднялся на небывалую высоту, каждый связывал свою судьбу с поддержкой северян. Фрэнк Рокфеллер ушел на войну в 1861 году. Джона удерживали ответственные дела. Его комиссионная фирма только что стала добиваться успехов, в ее штате числилось значительное число работников, уход его на войну привел бы фирму к краху. «Мне хотелось пойти на военную службу и выполнить свой долг, – вспоминал он позднее. – Но это было просто невозможно. Подменить меня было некому. Мы начали новый бизнес, и если бы я не остался в городе, то он бы заглох. А от него зависело многое». Опять же, если бы отец не смог и дальше обеспечивать мать и дочерей, что могло случиться в любое время, Джон должен был бы заменить его. Он действительно способствовал делу северян, посылая рекрутов вместо себя и делая взносы в фонд войны, но, конечно, не в той степени, о какой говорил позднее.

Между тем Джон увлекся Лаурой Селестией Спелмэн, привлекательной девушкой почти одного с ним возраста. Она и сестра Люси были дочерьми процветающего в Кливленде бизнесмена Харви Бьюела Спелмэна, который родился в 1811 году в Гранвилле, Массачусетс, в пуританской семье. Его супруга Люси Генри Спелмэн тоже родилась в Массачусетсе. Лаура, или Кетти (так ее звали дома), по окончании средней школы поступила в высшую школу Орида в Вустере, штат Массачусетс, и по ее окончании стала преподавать в одной школе Кливленда.

Их основательное знакомство, по утверждению Рокфеллера, состоялось около 1862 года. 9 сентября 1863 года Лауре Селестии исполнилось 24 года. Судя по фотографиям, это была девушка необыкновенной красоты, а подруги свидетельствовали о ее прекрасной осанке и обаянии. Лаура была жизнерадостной, бойкой, более живой, чем Джон. Она была более начитанна и путешествовала больше, чем он.

Молодые почти не делились своими планами на жизнь с друзьями. Они приняли решение о браке лишь после обстоятельного обдумывания этого вопроса. Мисс Спелмэн нравилось преподавать и быть независимой. Рокфеллер был всецело поглощен делами бизнеса. Но хотя молодые вели себя независимо, у них было друг к другу взаимное глубокое искреннее чувство. Рокфеллер был склонен скорее скрывать свою любовь.

Брачная церемония состоялась 8 сентября 1864 года в доме Спелмэнов на Гурон-стрит, 58. Новобрачные совершили свадебное путешествие на Ниагарский водопад, в Монреаль, Квебек и далее через Новую Англию в Нью-Йорк. Вернувшись в Кливленд, они пожили некоторое время у родителей Рокфеллера, а затем поселились в доме по соседству на Чешир-стрит.

К 1867 году семейство Уильяма Эйвери Рокфеллера закрепилось в Кливленде и выросло числом. Уильям, всего за полтора месяца до женитьбы Джона, будучи в Фэрфилде, Коннектикут, женился на Эльмире Джеральдине Гудселл – в быту Мире, – которая в 1855 году родила сына. У Джона первый ребенок – дочь Элизабет, которую всегда называли Бесси, родилась 23 августа 1866 года. Фрэнк, вернувшийся с войны, учился в бизнес-колледже и в 1866–1867 годах начал работать бухгалтером. Он и Мэри Энн все еще жили с матерью на Чешир-стрит, 33, но Фрэнк должен был осенью 1870 года жениться на Элен Скофилд, а Мэри Энн через два года – выйти замуж за Уильяма К. Радда. «Доктор» Рокфеллер, как и в прежние годы, регулярно уезжал в длительные поездки. Джон стал настоящим главой семьи.

Джон и Лаура Рокфеллер после женитьбы жили в заботах и любви. Мисс Рокфеллер оставила свою конгрегационную церковь и стала баптисткой. Поэтому они общались главным образом с прихожанами церкви на Эри-стрит. Как председатель совета попечителей, директор воскресной школы и основной жертвователь денег, Рокфеллер приобретал в делах церкви такое же влияние, как и сам священник.

Как упоминалось, в 1865 году пожертвования Рокфеллера превысили 1000 долларов, точнее, составили 1012,35 доллара. В 1866 году он внес 1320,43 доллара. В 1867 году, явно неблагоприятном для бизнеса, сумма упала до 660,14 доллара. Но в 1868 году он пожертвовал уже 3675,39 доллара, в 1869 году еще больше – на общую сумму 5489,62 доллара. Следует еще раз подчеркнуть: для того чтобы жертвовать, ему не нужно было ждать обогащения. Заметим попутно, что за исключением одного года его пожертвования постоянно возрастали и что к концу 1860-х годов он передал Денисонскому университету значительную единовременную сумму – 558,42 доллара. В своих пожертвованиях он легко преодолевал религиозные, национальные и расовые границы.

Две его компании процветали и имели блестящие перспективы. Однако в правлении нефтеперегонной компании постепенно возникли трения. Рокфеллер не очень ладил с двумя братьями Мориса Кларка, которые противились быстрому расширению бизнеса. Даже с мудрым, благожелательным Морисом у него не складывались отношения, так как эти старшие по возрасту люди не могли оценить его способности должным образом. Очевидно, что к 1863 году он, благодаря силе своего интеллекта и характера, стал доминирующим партнером комиссионной фирмы. В нефтяной же фирме трех Кларков для него стало слишком много. Даже когда Эндрюс, уравновешенный, непреклонный молодой человек становился на его сторону, им двоим не хватало решающего голоса. С усилением напряженности Морис солидаризировался с братьями, Эндрюс же, знавший, что Рокфеллер сочетал в себе дар перспективного планирования и четкого управления, поддерживал своего искусного молодого партнера.

Хотя вначале нефтеперегонный завод считался побочным предприятием, в течение года таковым стал именно комиссионный бизнес. Рокфеллер вскоре активно увлекся нефтепереработкой. Интуиция быстро подсказала ему, что при соответствующем капитале и усилиях завод открывал более широкие возможности, чем комиссионный бизнес, что завод находится на стадии становления и нуждается в руководстве, что

будущее принадлежит не скороспелым энтузиастам, а энергичным, находчивым и благоразумным людям.

Все предприниматели, осваивающие новую сферу деятельности и не владеющие достаточными технологическими знаниями, были поэтому нерасчетливы в методах работы и не сведущи в ее результатах. Рокфеллеру претило расточительство. Он верил, что одним из секретов успеха было внимание к деталям. Он сделал Эндрюсу предложение: «Давай наймем паяльщика на месяц. Давай также купим собственные трубы, стыковочные муфты и другой материал для спайки». Они сэкономили минимум половину стоимости спайки. Вскоре в острую проблему превратились бочки. Бондари завышали цену, нерегулярно осуществляли поставки. В 1864 году «Эндрюс, Кларк энд компани» построила собственную бондарную мастерскую, в которой установили запатентованное новое оборудование. Компания закупила бревна белого дуба. Вместо транспортировки свежих бревен в мастерскую, как делали большинство производителей, их высушивали в кладках и везли в сухом виде, экономя на буксировке. В короткое время они наняли собственные бригады и вагоны для транспортировки, и это тоже уменьшило издержки. В результате они вскоре стали изготовлять прекрасные бочки из белого дуба, хорошо сбитые и покрашенные в синий цвет, по 96 центов за штуку. Иногда Рокфеллер, когда требовалась помощь, сам приходил в мастерскую в полшестого утра. Он катал бочки, складывал в одно место обручи или работал на пилораме.

Между тем Эндрюс при поощрении Рокфеллера постоянно экспериментировал с целью улучшения методов перегонки нефти и использования побочных продуктов. Предприятия получали большие прибыли. Позже Рокфеллер всегда подчеркивал, что это была эпоха больших доходов, предшествовавшая эпохе сверхжестокой конкуренции и депрессии. Постепенно «Эндрюс, Кларк энд компани» заняла место среди крупнейших нефтеперерабатывающих предприятий Кливленда. В то же время к концу Гражданской войны Кливленд опередил в развитии нефтеперерабатывающей промышленности города на побережье озера Эри и Нефтяных регионов. Он стал вторым по значению таким центром, после Питтсбурга.

К этому времени трения между Рокфеллером и Кларками перешли границы терпимости. Кризис случился в январе 1865 года. В один из дней, далеко за полдень Рокфеллер принес на подпись Морису Кларку несколько векселей и застал его в состоянии крайнего раздражения. При виде очередного векселя Кларк заворчал и неохотно поставил свою подпись. «Мы просим

слишком много кредитов для расширения нефтяного бизнеса, – сказал он и добавил: – И комиссионного бизнеса тоже. Ведь мы заняли в общей сложности сто тысяч долларов».

Рокфеллер попытался оправдать свою позицию. «Нам следует делать заимствования, если они помогают расширить бизнес без проблем», – настаивал он. Они поспорили на эту тему, и Кларк в конце концов пригрозил выходом из фирмы. Рокфеллер же оставался непреклонным, он знал, что Сэм Эндрюс его поддержит.

Посоветовавшись с Эндрюсом, Рокфеллер решил, что примет очередное предложение Кларков о выходе из компании, выкупит свою долю бизнеса и поведет дело перегонки нефти так, как ему нужно. Через несколько недель партнеры вновь разошлись во мнениях, и Кларки опять пригрозили уходом. Рокфеллер немедленно, 2 февраля 1865 года, поместил в кливлендском Leader извещение о роспуске компании. Это застигло Кларков врасплох. После этого пятеро партнеров собрались на официальную встречу. Кларки привели на нее своего адвоката. Решили, что предприятие должно быть продано самому крупному акционеру фирмы. Когда же один из партнеров предложил провести аукцион по ее продаже, все согласились. Адвокат выступал в качестве распорядителя торгов, на которых Морис Кларк, представлявший братьев, соревновался в ценах с Рокфеллером, представлявшим себя и Эндрюса.

Морис Кларк начал торги с 500 долларов, Рокфеллер повысил цену до 1000 долларов. Затем цена выросла до 30 000, затем до 40 000, 50 000 и 60 000 долларов. Постепенно она достигла 70 000, поскольку ни одна сторона не хотела уступать.

– Семьдесят две тысячи, – произнес обескураженный Морис Кларк.

– Семьдесят две тысячи с половиной, – без колебаний ответил Рокфеллер.

Кларк поднял вверх руки с восклицанием:

– Бизнес ваш!

Первая битва была выиграна. В 26 лет Рокфеллер стал владельцем собственного предприятия. Впереди ждали более сложные проблемы: для большинства деловых наблюдателей нефть в то время представлялась игрой с неопределенными результатами. Но Рокфеллер черпал уверенность из понимания того, что процветание, которого фирма добивалась до сих пор, было, главным образом, результатом его собственных усилий. Морис Кларк присвоил себе большинство кредитов на развитие бизнеса, и Рокфеллер знал, что это несправедливо.

Теперь все это осталось в прошлом. 15 февраля он поместил в

ИЗВЕЩЕНИЕ СОВЛАДЕЛЬЦЕВ

> Нижеподписавшиеся, выкупив всю долю интересов «Эндрюс, Кларк энд компани» в «Эксельсиор ойл воркс», а также весь запас бочек, нефти и т. д., продолжат бизнес упомянутого предприятия под названием «Рокфеллер энд Эндрюс».
>
> *Джон Д. Рокфеллер Сэмюэл Эндрюс*

В том же номере газеты компания «Рокфеллер энд Эндрюс» поместила рекламу бензола, бензина и смазочных масел. За этим 2 марта 1865 года последовало извещение о роспуске компании по комиссионной продаже зерна «Кларк энд Рокфеллер», которое гласило: «Дж. Д. Рокфеллер уходит в отставку». Молодой человек освободился от обузы в лице партнеров, которым недоставало его проницательности и находчивости.

– Я всегда указываю на день разрыва с ними, – говорил Джон, вспоминая прошлое, – как на начало своего жизненного успеха.

На первый взгляд кажется противоестественным, что Рокфеллер выложил за долю Кларков в трехлетней компании по перегонке нефти не только половину своего комиссионного бизнеса, но также 72 500 долларов наличными. В 1865 году эта сумма представляла собой значительный капитал. На самом деле ничего странного в этом нет. Завод стал крупнейшим предприятием в Кливленде и одним из самых крупных в мире. К 1 января 1866 года компания «Рокфеллер энд Эндрюс» производила 505 баррелей нефтепродуктов в день, в два раза больше любого конкурирующего предприятия в Кливленде.

Ясно, что Рокфеллер приобрел нефтеперегонное предприятие, потому что решился на быстрое и радикальное расширение дела. Его утомили сомнения и возражения Кларков. Он вложил в этот бизнес почти все свои немалые доходы, занял средства везде, где мог, предпринял решительные меры для укрепления всех своих отделов. Им руководила твердая вера в будущее нефтяной отрасли Кливленда. Поскольку Рокфеллер ни за что не брался без тщательного планирования, быстрота расширения его дела свидетельствует о том, что он наметил свой курс еще до разрыва с Кларками. Они с Эндрюсом сохранили бренд «Эксельсиор ойл воркс», а также опытных сотрудников и оборудование.

Кроме того, Рокфеллер привлек в качестве партнера своего брата Уильяма. Братья организовали фирму «Рокфеллер энд

компани», чтобы построить второе нефтеперегонное предприятие «Стандард воркс» у истоков протоки Кингсбери. «Это была фирма, а не акционерное общество. Уильям был главой компании, Эндрюс и я – компаньонами», – откровенничал Джон позднее. До конца 1866 года в Нью-Йорке была зарегистрирована еще одна фирма под тем же названием для обеспечения экспортных поставок нефти. У новой фирмы не было директора, ее представляли братья Рокфеллер и Эндрюс. Ее офис открыли на Перл-стрит, 181. Офисы компании «Рокфеллер энд Эндрюс» в Кливленде размещались на втором этаже здания в новом квартале Sexton block на берегах Куяхоги.

Кливлендский Leader дает нам прекрасный отчет о работе двух нефтеперегонных предприятий вскоре после того, как Рокфеллер стал направлять их деятельность. Издание констатирует, что в период за сентябрь, октябрь и ноябрь 1865 года предприятия произвели 375 000 галлонов «жидкого топлива» и почти 10 000 галлонов бензола. Корпуса расположились на отвесном краю оврага на Питтсбург-стрит, рядом с железной дорогой компании «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», которая подвела к их воротам ветку:

«Пакгауз для сырой нефти площадью 45 на 84 фута имеет сейчас колеи для разгрузки восьми вагонов и будет перестроен, чтобы принимать пятнадцать или шестнадцать вагонов, когда увеличится его площадь. Имеется два грузовых пакгауза на обустроенном участке – вместимостью около 6000 баррелей нефти – на площади 50 на 100 футов. Емкости для хранения нефтепродуктов составляют около 1500 баррелей, для бензола – 350 баррелей, для сырой нефти – 6700 баррелей. В помещении перегонных кубов 10 бойлеров различных размеров, ежедневная производительность которых 175 баррелей. Имеется одна мешалка емкостью 130–140 баррелей.

Нефтеперегонный завод построен в 1863 году. Численность его рабочих составляет 37 человек с зарплатой от 45 до 58 долларов в месяц. В дело вложен капитал на сумму примерно в 200 000 долларов…

На другой стороне, напротив железнодорожного пути расположен новый нефтеперегонный завод упомянутой фирмы («Уильям Рокфеллер энд компани»), которая образовалась частью из фирмы «Рокфеллер энд Эндрюс – Уильям Рокфеллер, эсквайр», бывшей до последнего времени фирмой «Хью, Дэвис энд Рокфеллер». Эти заводы были запущены 1 декабря минувшего года и работают сейчас вполовину своей мощности из-за трудностей достаточных и устойчивых поставок сырой нефти в это время года. Их обустройство еще не завершено. Весной будут

построены цистерны и таможенные склады.

Перегонные кубы, числом десять единиц, вместимостью по 30 баррелей каждый – полностью новые. Мешалка вмещает 134 барреля. Мощность нефтеперегонного завода составляет 330 баррелей в день».

Теперь у Рокфеллера было два партнера, чьим вкусам и способностям он полностью доверял. Эндрюс стал лучшим директором нефтеперегонного завода во всем Кливленде, Уильям Рокфеллер вскоре оказался одним из самых талантливых экспортеров Америки. Деловая гениальность Рокфеллера проявлялась также в способности подбирать одаренных сотрудников. Спекулятивный бум, который начался в нефтедобыче в 1864 году, распространился на нефтепереработку. Многие предприниматели могли оплатить все издержки и получить 3–7 долларов прибыли на каждый баррель, в результате чего разбогатели. Люди лихорадочно бурили новые скважины в старых нефтеносных зонах, на перспективных полях и наугад. Инвесторы бросились вкладывать большие деньги в рискованные предприятия. Бурение быстро распространилось на берега разных речек, впадающих в Ойл-Крик и реку Аллегейни, которых прежде не касались, но теперь сочли стоящими разработки. Летом 1864 года нефть забила мощными фонтанами вдоль речки Черри, породив новую поросль скороспелых миллионеров, а в начале 1865 года какие-то бурильщики запустили в эксплуатацию богатую скважину на реке Питхоул. В результате последовали приливы новой нефтяной лихорадки. Федеральная комиссия по доходам в 1866 году подсчитала, что на покупку и развитие нефтяных полей было затрачено более 100 000 000 долларов.

К 1866 году методы нефтедобычи усовершенствовались. Нефтяные вышки стали вдвое выше по сравнению с теми, что были построены над первыми скважинами, пробуренными вокруг шахты еще полковника Дрейка. Бурильное оборудование стало массивнее и тяжелее. Усовершенствованные механизмы выкачивали воду и раздробленную породу из бурильной шахты быстрее. Большая глубина шахты достигалась с меньшим трудом. Кумулятивная торпеда, запатентованная полковником Е.А.Л. Робертсом, стала непременным элементом оборудования для бурения скважин. Радикально улучшилась транспортировка. Поначалу здесь доминировали возницы. В дождливый сезон колеса их телег превращали дороги в непролазные болота, и, когда к воде, выкачанной из скважин, добавлялись струи дождя, она образовывала бурные потоки.

Постоянные потери и задержки заставляли людей что-то предпринять для исправления положения. В середине зимы

протоки и основное русло рек замерзали, в середине лета они часто становились слишком мелкими для судоходства. Тогда возницы, наглея, требовали непомерные суммы. В марте 1863 года фирма Scientific American предложила протянуть трубопровод вдоль реки Ойл-Крик, чтобы нефть текла под землей, подобно кротоновому маслу. Первый протяженный трубопровод, протянутый в 1863 году от фермы Тарр на Ойл-Крик к нефтеперегонному заводу Гумбольдта на речке Черри, был всего лишь частичным успехом, поскольку нефть нужно было прогонять по трубопроводу на расстояние чуть больше 120 метров под паровым двигателем, но хороших насосов еще не было. Но этот трубопровод показал, что следовало делать. На следующий год Генри Харлей предложил более протяженный трубопровод. Весной 1866 года он запустил два трубопровода с ежедневной мощностью 1500–2000 баррелей каждый от протоки Беннехоф до станции Шаффер на железной дороге вдоль Ойл-Крик.

До того, летом 1865 года, покупатель нефти Сэмюель Ван Сикел протянул двухдюймовый трубопровод, частью над землей, частью зарытый в землю на глубину плужного лемеха, вдоль Ойл-Крик от Питхоула к ферме Миллера, расположенной у железной дороги. Две насосные станции быстро перегоняли нефть на расстояние почти пять миль. Фирма, созданная Харлеем и У.Х. Эбботтом, вскоре купила трубопровод Ван Сикела, который столкнулся с финансовыми затруднениями. Этот трубопровод соединили с другими и образовали «Аллегейни транспортейшн компани», первое большое предприятие, эксплуатирующее трубопроводы. Новым бизнесом занялись и многие другие предприниматели и фирмы. К 1867 году трубопроводы стали играть доминирующую роль в транспортировке нефти между нефтяными скважинами и железнодорожными станциями. Сеть нефтепроводов покрыла всю нефтеносную зону, принимая нефть почти от каждой скважины и превращая тысячу струй нефти в могучие нефтяные реки и озера. Первые трубопроводные компании были обычными перевозчиками и не предусматривали обслуживание нефтехранилищ, но по мере нарастания бума производители нефти создавали мощности с комплексом нефтеналивных цистерн, хранящих в одном месте от пяти до двадцати тысяч баррелей нефти.

В годы бума Ойлдом казался местом, предназначенным наполовину для красочного романа, наполовину – для бурной мелодрамы. «Почти каждый встречный, – писал в 1869 году писатель Дж. Т. Троубридж, – внезапно обогатившийся или внезапно разорившийся (что могло произойти на протяжении короткого периода), знает многих людей, с которыми случалось

то же самое». Все же даже во время бума в Нефтяных регионах ужесточались действия закона и порядка, «время экстравагантных спекуляций заканчивается, все переходит в нечто похожее на нормальный бизнес…».

Бум в нефтедобыче неизбежно сопровождался бумом в нефтепереработке. Тут действовали те же факторы: повышение мирового спроса на нефть, цены на золото и укрепление веры в будущее промышленности. Всех изумляла быстрота расширения нефтяного рынка. Товар, который во время выдвижения Линкольна кандидатом в президенты вызывал лишь праздное любопытство, после его убийства стал необходимым условием цивилизации, основным предметом торговли. Новая отрасль появилась, когда потребность в ней экономики страны стала особенно острой, когда Гражданская война ухудшила торговый баланс Соединенных Штатов, когда золото шло на экспорт, когда все ресурсы страны были напряжены до предела. Нефтяной экспорт быстро превратился в источник дохода для Америки. Внутри страны сложились благоприятные условия для деловой активности и внешней торговли в целом. Железные дороги имели новый большой подвижной состав, капитал – широкое поле для инвестиций, рабочие – отрасль экономики, где они зарабатывали больше, чем обычно. Прибыли нуворишей были велики. Можно было удвоить свой капитал за два года, иногда – за год.

Неудивительно, что количество нефтеперерабатывающих заводов Кливленда подскочило к концу 1866 года до 50. По мере того как возрастало их число, более ожесточенной становилась между ними конкуренция. Многие из этих заводов представляли собой крохотные предприятия. Не надо было быть пророком, чтобы предсказать, что слабые фирмы не выдержат конкуренции. Крупные же предприятия, подобные двум заводам Рокфеллера, «Хасси, Макбрайд энд компани» и «Александер, Скофилд», оставят мелюзгу на съедение волкам банкротства. Пока продолжался бум, все шло хорошо, – но как долго он будет продолжаться?

Высокие цены способствовали бурному росту промышлености и в других городах. Выросло число нефтеперегонных заводов на Уэстерн-Лонг-Айленд. Они появились в Бостоне, Нью-Хейвене, Джерси-Сити, Балтиморе, Буффало и Эри. Конечно, немало их было в Нефтяных регионах. Фирма «Даунер воркс», занимавшая полдюжины акров земли, имевшая двести рабочих и производившая 1800 баррелей нефтепродуктов в неделю, а также завод Гумбольдта, вскоре столкнулись с нефтяными предприятиями равной мощи.

Перепроизводство! Ему предстояло стать проклятием в

будущем для владельцев как нефтяных скважин, так и нефтеперерабатывающих заводов. Среди производителей нефтепродуктов основной причиной перепроизводства была малая величина капитала, требовавшегося для постройки завода. Большинство американцев полагали впоследствии, что нефтепереработка связана с крупными капиталовложениями. Но ведь процесс перегонки нефти представлял собой, по существу, простую стряпню в сочетании с очисткой ее небольшим числом химикатов. Достаточно было нескольких баков, перегонных кубов и трубопроводов. Построить небольшое нефтеперерабатывающее предприятие было под силу любому владельцу суммы 10 000 долларов, а большое предприятие требовало суммы 50 000 долларов. Приманка в этот период быстрого колебания цен состояла в том, что единственная удачная сделка могла удвоить капитал мелкого авантюриста. Это привлекало к данному бизнесу десятки предпринимателей.

Нефтеперерабатывающие заводы Соединенных Штатов уже распадались на отчетливо различимые группы. Прибрежные предприятия Нью-Йорка, Филадельфии и Балтимора ощущали мощный групповой импульс. Такие же ощущения испытывали предприятия Нефтяных регионов, Питтсбурга, а также Кливленда. Экономических причин для управления отраслью из одного центра не было. С необходимым капиталом, сноровкой и благоразумием прибыльная нефтепереработка могла вестись в любом месте, обеспечивая дешевое топливо. Но существовали причины, по которым региону Кливленда было суждено опередить три главные конкурирующие группы и добиться первенства на целое десятилетие.

Вначале казалось, что пальму первенства должны были держать Нефтяные регионы, имевшие определенные преимущества. Расположенные ближе всех к скважинам, они экономили огромные суммы на транспортировке сырой нефти, но при этом несли большие расходы на фрахт оборудования, закупки угля и химикатов, ввозимых извне. Владельцы предприятий здесь могли извлекать выгоду из каждой сделки по покупке сырой нефти, при этом сталкивались с двумя огромными препятствиями. Во-первых, стоимость в этих Регионах недвижимости, топлива, рабочей силы и всего другого была вполовину, а то и в два раза выше, чем в других местах. Пока не кончился нефтяной бум и не установился более размеренный режим деловой активности, цены оставались чрезмерными. Во-вторых, центры производства в Регионах быстро и непредсказуемо изменялись, угрожая поставить в затруднительное положение различные предприятия.

К 1865 году Питтсбург казался многим наилучшим местом нефтепереработки. Он уже гордился тем, что потребляет половину всей производимой сырой нефти. Тем не менее Кливленд, хотя в 1866 году еще немногие замечали это, был не только грозным конкурентом Регионов и Питтсбурга, но также владел оружием, которому было суждено оказаться решающим. Некоторые уроженцы Кливленда были настолько далеки от осознания этого, что в середине 1860-х годов строили нефтеперерабатывающие предприятия в Регионах. Но Кливленд располагал более многочисленной рабочей силой и большим капиталом, чем Питтсбург, поскольку был более крупным и быстро растущим городом. У него был дешевый уголь, добывавшийся в Махонинской долине. Располагаясь на расстоянии 150 миль от первых нефтеносных полей, город обеспечивал себя сырой нефтью с меньшими трудностями, чем Филадельфия и Нью-Йорк. Он находился ближе к богатому западному рынку нефтепродуктов, чем Питтсбург. Кливленд приобрел вскоре две магистральные железнодорожные линии и канал Эри, в то время как Питтсбург оставался на милости прижимистых владельцев железной дороги Пенсильвании. Это, прежде всего, определило судьбу нефтяной империи.

Очень быстро нефтяной бум уступил место депрессии. Явное перепроизводство привело в 1866–1867 годах к обвальному падению цены на сырую нефть. Были законсервированы сотни небольших скважин, прекратилось бурение более тысячи других. Возможно, слово «депрессия» вводит в заблуждение, более правильно было бы выразиться, что Нефтяные регионы наполовину находились в буме, наполовину – в кризисе. В некоторых районах мощно фонтанировали новые скважины, в других царил полуночный мрак.

Депрессия быстро перекинулась на нефтеперерабатывающую отрасль. Небольшие предприятия с неэффективным управлением быстро разорялись по всей стране. Рокфеллер, постоянно занятый, излучавший энергию в руководстве двумя нефтеперерабатывающими заводами с большими ресурсами и экономическими связями, имел все основания быть более уверенным в устойчивости своего бизнеса, чем большинство других предпринимателей. Но даже он был встревожен.

Глава 2
Рождение «Стандард Ойл»

В конце 1865 или в начале 1866 года Рокфеллер сдал в аренду часть своего офиса на втором этаже Секстон-билдинг комиссионеру, недавно приехавшему в Кливленд. Это был Генри М. Флэглер, который, несмотря на свои 35 лет, обладал уже незаурядным практическим опытом. Присутствие динамичного Флэглера ускорило темп жизни в тихом офисе компании «Рокфеллер энд Эндрюс». Его живой отклик на новые идеи резко контрастировал с вдумчивой и осторожной манерой ведения дел Рокфеллером. Их различные способности дополняли друг друга, и менее чем через год они создали один из замечательных альянсов в истории американской промышленности.

Нельзя сказать, что Флэглер до этого был совершенно незнаком Рокфеллеру. Как успешный комиссионер по зерновым сделкам из Беллевю, Огайо, он в годы войны имел дело с компанией «Кларк энд Рокфеллер». У них было общее и в другом отношении. Как и Рокфеллер, Флэглер происходил из западной части штата Нью-Йорк (он родился в Хоупвелле близ Канандайгуа 2 января 1830 года), был вынужден рано полагаться на собственные силы и быстро продвинулся в бизнесе. В 1853 году он женился на Мэри Харкнисс, племяннице Стефана В. Харкнисса, влиятельного гражданина Беллевю.

Флэглер попал в орбиту внимания Рокфеллера в то время, когда Джон искал подходящие средства расширения своего и так уже впечатляющего предприятия. В этом ему были готовы помочь банки Кливленда. Тем не менее денег, которые Рокфеллер мог получить в банках, а также своих прибылей было недостаточно, чтобы развивать бизнес темпами, которые удовлетворили бы предпринимателя.

Где найти деньги для ускорения этого процесса? Некоторыми суммами располагал Флэглер, дядя же его жены, Стефан Харкнисс, имел денег гораздо больше. И каким же приобретением стал бы Флэглер в качестве одного из руководителей компании, сколько творческой фантазии он мог бы внести в разрешение проблем фирмы! Потребовалось немного слов для убеждения Флэглера в том, что нефть открывала большие перспективы, чем зерновой или бондарный бизнес. «Полный энергии и напора», как Рокфеллер характеризовал его позднее, Флэглер смог вскоре обработать дядю своей жены. Был разработан план укрупнения предприятия, и в 1867 году «Рокфеллер энд Эндрюс»

превратилась в компанию «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер».

Сколько денег вложил Флэглер в новую компанию, неизвестно. Вероятно, у него было не более 50 000 долларов. Харкнисс, оставаясь негласным партнером, внес от 60 000 до 90 000 долларов. Но важнее денег Флэглера были для фирмы его дарования. Два оригинальных свободных ума, сливаясь в своем воображении и энергии, могут часто сделать вдвое больше того, что мог бы сделать один. И это прекрасно иллюстрирует партнерство Рокфеллера и Флэглера.

Взаимодействие Рокфеллера с Флэглером, не имевшее прецедента в отношениях с другими коллегами, сразу дало результаты. Новый капитал употребили для расширения завода. Как только в Кливленде были обеспечены дополнительные мощности и цистерны для перевозки нефти, а в Нефтяных регионах – новые хранилища, компания «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» стала самым мощным предприятием не только в городе, но и в стране, а следовательно, и в мире. Производство нефтепродуктов подскочило с примерно 500 баррелей в день в 1867 году до 1500 баррелей, согласно оценкам Рокфеллера и других экспертов, в 1869-м.

Как опытный грузоотправитель, Флэглер был знаком со многими железнодорожными начальниками. И одной из первых задач, которую он взялся решать как партнер фирмы, стало ведение переговоров о снижении тарифов на перевозку сырой нефти. Это было жизненно важным делом, поскольку тарифы, меняясь от одной железной дороги к другой и от одного грузоотправителя к другому, могли обеспечить производителям нефтепродуктов в случае их снижения решающее преимущество над конкурентами. Укрупнив свою компанию, Рокфеллер не только смог сэкономить на продаже, производстве и маркетинге нефтепродуктов, но создал также основу для возможно большего удешевления транспортировки.

Когда Флэглер принялся вести переговоры по вопросам снижения тарифов, обстановка складывалась весьма благоприятно. Три крупные железнодорожные компании приняли меры для прокладки путей в Нефтяные регионы, которые не имели еще железной дороги, когда Дрейк пробурил свою первую скважину. Некоторое время компания «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» пользовалась здесь фактически монопольным положением.

Затем на арену выступила компания «Пенсильвания рейлроуд». Контролируя железную дорогу долины Аллегейни, она доминировала над другой компанией, владеющей дорогой в северной части штата, «Филадельфия энд Эри», ветка которой

вскоре пересекла всю «долину нефти» от Корри на севере через Титусвилль до Франклина. Конец очевидного преобладания «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» относится к лету 1866 года, когда доведение небольшой железнодорожной ветки от Регионов, принадлежавшей компании «Уоррен энд Франклин», до Олеополиса позволило «Филадельфии энд Эри» транспортировать нефть к морскому побережью в больших объемах.

Между тем компанию «Лейк шор рейлроуд» заинтересовала короткая ветка от Джеймстауна, Пенсильвания, до Франклина, строительство которой было завершено в 1867 году. Аренда ее дала «Лейк шор» непосредственный доступ в Нефтяные регионы, а также превратила ее в агрессивного конкурента.

Конкуренция железнодорожных компаний за выгодную транспортировку нефти сохраняла свое ожесточение даже летом 1866 года, и битва за контроль над нею привлекала всеобщее внимание. «Атлантик энд Грейт-Уэс-терн» вынудили начать резкое снижение тарифов. Ее соответствующая программа действий снизила средний тариф за перевозку тонны груза по железной дороге с 4,70 доллара в 1865 году до 2,87 доллара в 1866 году, что привело (несмотря на заметную интенсификацию движения) к серьезному падению доходов. Опять же в 1867 году контролируемая «Пенсильванией» «Филадельфия энд Эри» и «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» возобновили соревнование в сокращении величины тарифов и вели его до тех пор, пока плата за перевозку сырой нефти не упала до беспрецедентного уровня. Чтобы увеличить транспортировку нефти компанией «Филадельфия энд Эри», «Пенсильвания рейлроуд» помогла организовать в 1865 году скоростной маршрут перевозки грузов под управлением «Эмпайр транспортейшн компани».

Правление «Пенсильвании», уже владевшей мощной сетью железных дорог, возглавлял Дж. Эдгар Томсон, талантливый организатор, правой рукой которого был блестящий вице-президент компании Томас А. Скотт, отличившийся на посту помощника министра обороны в правительстве президента Линкольна. Нью-йоркская магистраль находилась в руках Корнелия Вандербильта, выдающегося железнодорожного магната, который объединил под своим руководством сеть линий, связывающих Нью-Йорк с Буффало. Он собирался полностью прибрать к рукам компанию «Лейк шор», владевшую дорогой протяженностью более 500 миль, которая являлась частью сквозной магистрали от побережья Атлантики до Чикаго. В первые месяцы 1868 года случилась «война Эри» между Вандербильтом и Даниэлем Дрю-Джеем Гулдом за контроль над «Эри рейлроуд». В итоге Вандербильт и Дрю покинули поле

сражения, оставив «Эри» в собственности неразборчивого в средствах Гулда и неотесанного «Джима» Фиска. Осенью Гулда избрали председателем правления этой компании. За несколько месяцев он взял в аренду компанию «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» и сделал ее частью своей железнодорожной сети, которая в 1869 году включила в свою орбиту Кливленд. Борьба первых двух соперников и затем трех крупных железнодорожных сетей за победу на нефтяном рынке создала обстановку, в которой производители нефтепродуктов Кливленда, в том числе фирма Рокфеллера, могли ставить для себя в промышленной сфере более высокие цели.

В 1867 году Флэглер встретился с вице-президентом и главным менеджером «Лейк шор», генералом Джеймсом Х. Деверо, молодым ветераном недавней войны. Эта компания только разворачивала бизнес по транспортировке сырой нефти. Ее руководство стремилось отобрать у «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» часть бизнеса. Деверо и Флэглер быстро пришли к соглашению. Сырую нефть стали доставлять из Регионов в Кливленд по тарифу цент за галлон или 42 цента за баррель.

Хотя нет документа, где была бы отражена скидка для рокфеллеровской «Эндрюс энд Флэглер», очевидно, она составляла минимум 15 центов на баррель. Несомненно, «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» сбавляла в ответ свои тарифы. Как свидетельствуют записи Рокфеллера, с этого времени эти две компании вместе со своими филиалами «Эри» и «Нью-Йорк централ» «считали нас своими союзниками в конкуренции тарифов». То есть они были союзниками фирмы Рокфеллера в борьбе против «Пенсильвании».

Но как обстоит дело с моральной стороной той выгодной сделки, которой добилась фирма Рокфеллера? Насколько далеко шли скидки и возвратные пошлины и как бизнесмены того времени относились к ним? Все руководители компаний согласны в том, что в этой бесконечной конкурентной борьбе предоставление скидок для перемещения грузопотоков с одной железной дороги на другую использовалось задолго до 1867–1868 годов[1]. Фактически к ним прибегали повсюду. Том Скотт, вице-президент «Пенсильвании», свидетельствовал осенью 1867 года, что его компания допускала до последнего времени скидки и что «многие конкуренты» делали то же самое. Десятки тысяч американских предпринимателей энергично добивались скидок или особых тарифов и в основном принимали их без каких-либо угрызений совести. Скидки стали детищем интенсивной конкуренции на железнодорожном транспорте того времени. Им суждено было процветать до тех пор, пока президент Теодор

Рузвельт не искоренил их посредством закона Элкинса в 1903 году (закон установил частичный государственный контроль за железными дорогами).

Протяженность железных дорог увеличивалась, равно как и значение скидок. В 1869 году «Нью-Йорк централ», приобретя полный контроль над «Лейк шор», организовала движение поездов до Чикаго. В том же году «Пенсильвания» приобрела питтсбургскую компанию «Форт Уэйн энд Чикаго», предложив, таким образом, конкурирующие услуги. «Эри» уже добралась до Сент-Луиса посредством компании «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» другими способами. «Балтимор энд Огайо» же продлила свою линию до Чикаго в 1874 году. Создание большой сети железных дорог подняло скидки на тарифы с относительно локального до национального уровня. Их воздействие на бизнес стало общенациональным и революционным. Революционное это воздействие нигде не было настолько мощным, как в нефтяной отрасли.

В частных беседах Джон Д. Рокфеллер не раз намекал, что влияние скидок на обретение его компанией конкурентных преимуществ было минимальным. Он постоянно повторял, что мелкие грузоотправители – если принять во внимание продолжительный период времени – добивались значительных скидок так же, как и все другие. А учитывая выгоды, которые крупные грузоотправители предлагали железным дорогам, то «привилегированные грузоотправители становились мелкими». Для подобных утверждений оснований не было. То, что известно о периоде 1867–1870 годов, указывает, что «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» использовала любой удобный случай для получения преференций и что фирма добивалась больших скидок, чем многие ее конкуренты из Кливленда, по той простой причине, что имела большие возможности для торга.

Но владельцы фирмы располагали и другими источниками силы. Рокфеллер мог позднее с полным основанием заявить, что он и его партнеры были более профессиональными организаторами, администраторами и специалистами, чем другие производители нефтепродуктов в Кливленде. Они располагали более обширными и удачно спланированными мощностями, распоряжались более значительным капиталом и действовали с большей энергией и тщательностью, чем владельцы других нефтеперерабатывающих предприятий. С большими ресурсами и производительностью появлялось больше возможностей для экономии и роста эффективности производства.

Бондарное производство развивалось в ногу с ростом компании. Она производила также собственную серную кислоту и

изобрела средство ее восстановления после использования. К 1868 году нефтеперерабатывающие заводы Рокфеллера располагали тягловой службой – двадцатью повозками, которые осуществляли дешевую перевозку и которые в период спада производства даже сдавались в аренду конкурентам. У них были собственные склады в Нью-Йорке и собственные лихтеры на реке Гудзон и Ист-Ривер. Они были среди первых в транспортировке нефти цистернами и в этом экономичном способе перевозки опережали другие компании. В 1869 году они владели 78 цистернами. Они имели мощности для хранения как сырой нефти, так и нефтепродуктов в баках, в то время как мелким фирмам приходилось использовать бочки.

Прибыли «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» росли ежемесячно. Объем нефти, который они перерабатывали, давал им огромные преимущества в этой отрасли. Малая компания произвела бы слишком незначительное количество нефтепродуктов, совершенный пустяк для практических нужд. Заводы же Рокфеллера производили их в изобилии для использования в производстве и для продажи. Владельцы фирмы руководили коллективом квалифицированных рабочих, использовали дорогое оборудование и осуществляли маркетинговые мероприятия, необходимые для извлечения доходов из продуктов, оставшихся после очистки керосина, в то время как малые компании этим не занимались. В фирме «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» никогда не оставляли без применения газолин или другие продукты перегонки нефти. Фирма использовала некоторые из этих продуктов в качестве топлива, а в более поздние годы также для асфальтирования дорог. Фирма производила бензол, парафин и петролатум (позже названный вазелином), поставляла лигроин газовым заводам и другим потребителям. Она, несомненно, продавала в 1867–1868 годах также смазочные масла, поскольку некоторые из них «Рокфеллер энд Эндрюс» рекламировала еще в 1865 году.

Все это составляло суть рокфеллеровской политики беспрерывного предпринимательства, бдительности и экономности. Джон прививал помощникам и работникам свою четкость и предусмотрительность. Через несколько лет, когда «Стандард ойл» скупала акции других фирм, некоторые конкуренты были поражены, и неприятно поражены, основательностью его методов работы. Они обнаруживали, что в фирме ничего не делалось наугад, ничего не было неучтенным или неподсчитанным. Точность приобрела значение ритуала, важного не только сам по себе, но и в отношении к прибыльности и потерям, как дисциплина является в хорошей армии ритуалом,

поощряемым как сам по себе, так и ради побед. И все же многие консервативные производители считали переработку нефти сомнительным бизнесом. Многие резко заявляли, что у него нет будущего. Рокфеллер доказывал, что системность, методичность и предприимчивость освободят этот бизнес от риска.

Скидки тем не менее составляли необходимый элемент бизнеса. В спокойные времена они служили прибавкой к прибылям. В период кризиса их можно было использовать против конкурентов, и, как мы увидим в дальнейшем, с абсолютно сокрушительными последствиями. Именно скидки в сочетании с преимуществами экономичности, системности и предвидения обусловили быстрый рост предприятиям Рокфеллера. Одинаково важными были расчетливые закупки сырой нефти, поскольку производитель нефтепродуктов мог легко погубить себя неумеренными закупками. Ничто нельзя было упускать из виду.

Вслед за Рокфеллером в Кливленде больше всего считались с Флэглером. Сэмюэль Эндрюс, румяный, дородный и добродушный человек, все больше напоминавший Джона Буля, обслуживал исключительно техническую сторону бизнеса. Флэглер же и Рокфеллер вместе завтракали в Юнион-клубе, вместе возвращались по вечерам домой и вместе договаривались о проведении курса в делах. То, что они работали столь гармонично, можно объяснить тем, что Флэглер всегда имел конструктивные идеи. «Его смелость в действиях, соответствовавшая его убеждениям, – писал Рокфеллер, – заложила прочный фундамент на будущее».

Устойчивое развитие нефтяной промышленности, настолько новой, настолько пронизанной жесткой конкуренцией, настолько зависимой от снабжения сырой нефтью, колебания рыночного спроса и капризов владельцев железных дорог, требовало молодого оптимизма и смелости. У компании «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» не было недостатка в дерзновенности. С начала 1870 года ее владельцы намеревались предпринять наиболее важные меры из тех, к которым прибегал когда-либо Рокфеллер.

Рокфеллер, теперь уже работающий в нефтяной промышленности в течение семи лет, все более процветал. Немногие производители нефтепродуктов были столь же удачливы, а многие из них вообще обанкротились. Производители нефти тоже претерпели многое. Историк Нефтяных регионов называет период 1868–1873 годов «годами депрессии», и они были таковыми для большинства нефтепромышленников.

1 февраля 1869 года встревоженные владельцы нефтяных

скважин в Ойл-Сити учредили организационный комитет, двенадцать дней спустя родилась Ассоциация производителей нефти Пенсильвании. Только они не знали, что же нужно делать. Ассоциация подвергла нападкам предложение о введении государственного налога на сырую нефть, собирала статистические данные и терпеливо участвовала в судебных процессах. Однако она не посмела открыто признать реальную причину депрессии – избыток нефтяных скважин.

Производители нефтепродуктов страдали от депрессии даже больше, чем производители нефти. С развитием отрасли ценовая маржа между сырой нефтью и нефтепродуктами постоянно сокращалась. Поэтому производитель нефтепродуктов оказывался все больше и больше зажатым между стоимостью издержек и продажной ценой. Крупные компании, такие как фирма Рокфеллера, способные экономить, действовали более свободно в рамках сужающейся дифференциальной ренты, чем мелкие, менее компетентные фирмы. Однако даже «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер», кажется, обеспокоилась. Другая причина тревоги для всех фирм, производивших нефтепродукты, состояла в огромном увеличении заводских мощностей по сравнению с реальными потребностями рынка. В 1870 году их было втрое больше, чем требовал существовавший спрос.

В течение нескольких лет после открытия скважины Дрейка в Нефтяных регионах, казалось, существовала наилучшая конъюнктура для производителей нефтепродуктов. Затем на первое место в этом отношении вышел Питтсбург. Но в 1869 году его постепенно догнал Кливленд, а в конце этого года он стал лидировать. Одной из главных причин потери Питтсбургом лидерства была явная непорядочность компании «Пенсильвания рейлроуд» по отношению к городу. В то время как «Лейк шор» и «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» соперничали друг с другом в удовлетворении потребностей производителей нефтепродуктов Кливленда, Питтсбург ничего не предпринимал, пока его главный конкурент не догнал и не обошел его. «Пенсильвания» держала город на поводке и проявила абсолютное безразличие к его благосостоянию.

Борьба центров нефтепереработки за лидерство, несомненно, способствовала появлению многочисленных скороспелых заводов. К концу 1869 года некоторые из них рухнули, но многие другие все еще осложняли трудную ситуацию. Перспектива была мрачной. Только крупные нефтеперегонные заводы могли надеяться на успешную работу, и они были обеспокоены почти хаотическим состоянием дел в отрасли. Происходили большие и частые колебания цен на сырую нефть. Сохранялось слишком

много мощностей для нефтепереработки. Существовало слишком много некомпетентных и отчаявшихся производителей нефтепродуктов, цеплявшихся за свои ненадежные предприятия, производивших низкосортную продукцию, безрассудно снижавших цены, чтобы иметь сбыт.

Репутация «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» была высока. Немало потенциальных инвесторов смотрели на компанию вожделенными взорами. Двумя из них были Бенджамин Брюстер и О.Б. Дженнингс из Нью-Йорка.

«У этих людей были деньги, – вспоминал позже Рокфеллер, – а мы в них нуждались». Однако основные партнеры не хотели привлекать к делу случайных новичков, с риском потерять контроль над компанией. Они решили заменить фирму «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» акционерным обществом. К этому времени акционерное общество стало неотъемлемой частью производственного, а также банковского и транспортного секторов, хотя во многих сообществах к нему относились с подозрением. Скептики утверждали, что акционерное общество давало горстке людей контроль над большим капиталом, что являлось крупным шагом к монополии. Более здравый упрек состоял в том, что директора АО, представлявшие многочисленных акционеров, были менее честными в использовании капитала и более равнодушными к рабочим, чем старомодные фирмы с небольшим числом сотрудников. Между тем нефтедобывающую промышленность, подобно горному производству на западе, подтачивал особый вид корпоративного бесчестья – ненадежные компании, продающие легковерным покупателям огромное количество обесцененных акций.

Однако АО, которое Рокфеллер и Флэглер задумали создать в 1869 году, каким бы ожесточенным нападкам ни подвергалось в будущем в качестве якобы алчной монополии, ни разу не получило упрека в непорядочности в отношении своих инвесторов. Контролировавший ее узкий круг людей, среди которых Рокфеллер был лидером, решительно действовал в интересах акционеров. Этот круг людей не собирался продавать акции широкой публике или пользоваться методами манипуляции акциями Джея Гулда или средствами разводнения акционерного капитала старшего Моргана. Они намеревались облегчить поступление в АО нового капитала по желанию вкладчиков и в то же время эффективно контролировать его обоими Рокфеллерами и Флэглером.

Регистрация АО состоялась 10 января 1870 года. В этот день пять человек – Джон и Уильям Рокфеллеры, Флэглер, Эндрюс и Харкнисс – объединились, согласно законам штата Огайо, «с

целью создания корпоративной организации для производства нефти, торговли ею и нефтепродуктами под корпоративным названием «Стандард ойл компани».

Акционерный капитал новой компании состоял из 10 000 акций стоимостью по 100 долларов каждая, общая капитализация, таким образом, достигала 1 000 000 долларов. Джон Д. Рокфеллер владел 2667 акциями, Уильям Рокфеллер, Флэглер и Эндрюс – по 1333 акции каждый. Харкнисс – 1334 акции. Фирма «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» – 1000 акций. О.Б. Дженнингс – 1000 акций. Брюстер не был представлен в АО, но, вероятно, вскоре вошел в число акционеров, поскольку впоследствии новые акционеры присоединились к корпорации, когда она заработала. Амаса Стоун-младшая, согласно записи в первоначальном журнале заседаний от 12 февраля 1870 года, владела 500 акциями.

Реальный переход авуаров старой фирмы в новую компанию произошел через два дня после ее регистрации. «Стандард ойл» выкупила «все имущество» фирмы «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» за 450 000 долларов. Еще имелась закладная на недвижимость старой фирмы стоимостью в 77 994 доллара, ответственность за которую учредители новой компании с себя не снимали. Директорами корпорации избрали шестерых акционеров, а на следующий день Джон Д. Рокфеллер был избран председателем совета директоров, а Флэглер – секретарем и казначеем корпорации. Уильяму Рокфеллеру, избранному вице-председателем, добавили к окладу 35 000 долларов с учетом большой стоимости жизни в Нью-Йорке. Эндрюс стал управляющим.

«Стандард ойл» контролировала десятую часть нефтеперерабатывающей промышленности страны. Корпорация владела 60 акрами земли в Кливленде и намеревалась вскоре приобрести еще. Она управляла двумя крупными нефтеперегонными заводами, обширным бондарным производством, средствами доставки грузов по озерам, владела флотилией танкеров, платформами и складами в Нефтяных регионах, участками для хранения поделочного материала для бочек, пакгаузами и баками в районе Нью-Йорка, лихтерами в бухте этого города. Как бы то ни было, важной чертой перемены в бизнесе стала новая корпоративная форма предприятия, которая придала «Стандард ойл» большую гибкость в сравнении с предшествовавшей фирмой и большие возможности для экспансии.

Наиболее неотложной проблемой, стоявшей перед вновь созданной «Стандард ойл компани», были отнюдь не поставки

сырой нефти, производственный процесс или рынки – с этим умело справлялись. Такой проблемой были отношения с железнодорожными компаниями. В ситуации с хаотическим состоянием тарифов этих отношений было достаточно, чтобы учредить или погубить любое предприятие. Они являлись источником постоянного беспокойства для Рокфеллера и Флэглера, хотя последний и добился в 1867 году соглашений о скидках.

В 1869 году разразилась яростная война тарифов между крупными железнодорожными компаниями, чьи магистрали связывали атлантическое побережье со Средним Западом. «Эри», «Нью-Йорк централ» и «Пенсильвания» сцепились в борьбе за рынки Запада, словно три льва за добычу. Сразу полем борьбы стал нефтяной фрахт из западной Пенсильвании. Генерал Деверо из «Лейк шор» позднее назвал эту борьбу самой отчаянной из тех, которые он когда-либо наблюдал. По его утверждениям, «Пенсильвания» установила такие тарифы и условия, что, согласно открытым предостережениям в прессе Ойл-Сити, Титусвилля и других городов, Кливленд будет сметен с лица земли в качестве нефтеперерабатывающего центра, словно губкой».

Таким предостережениям едва ли стоило удивляться. Многие производители нефтепродуктов в Регионах, так же как в Питтсбурге и Нью-Йорке, ненавидели Кливленд за быстрый прогресс. Многие этот западный город, расположенный за пределами штата, производившего нефть, в шестистах милях от прибрежных бухт, через которые осуществлялся экспорт, считали чужаком в нефтеперерабатывающей отрасли. Менеджеры «Пенсильвании», контактирующие со многими членами Ассоциации производителей нефти, а также с многочисленными промышленниками в Регионах, были в самом деле готовы «стереть» предприятия Кливленда.

В связи с угрозой разорения большинство производителей нефтепродуктов Кливленда охватила паника. Они устремились в офисы «Лейк шор» и «Атлантик энд Грейт-Уэстерн». Стоял вопрос: бросить ли бизнес немедленно или переместить его в Регионы! Чаще всего они блефовали, чтобы добиться тарифных скидок. По свидетельству Деверо, только «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» сохраняла присутствие духа. Получив уведомление от «Лейк шор», что она «сможет и будет перевозить нефть по той же цене, что и «Пенсильвания», компаньоны тотчас «вызвались оставить свой бизнес в Кливленде и отстаивать его во взаимодействии с этой железнодорожной компанией». Естественно, «Лейк шор» укрепилась в стремлении сохранить свой нефтяной рынок. Среди

ее директоров были солидные вкладчики в нефтеперерабатывающие предприятия Кливленда. Компания противопоставила «Пенсильвании» столь низкие тарифы транспортировки нефти, что паника в городе улеглась.

Но в 1870 году среди этих трех железнодорожных компаний началась новая и еще более ожесточенная война тарифов. Она достигла пика, когда Гулд и Вандербильт сократили тарифы на транспортировку грузов наполовину или три четверти. Это опять коснулось нефти: угроза «Пенсильвании» и ее союзников в Регионах сокрушить Кливленд оставалась в силе. Настало время затягивания поясов. Каждый производитель добивался выгод по мере своих возможностей. Рокфеллер и Флэглер с возросшими мощностями своей новой корпорации на миллион долларов занимали более прочную позицию, чем какой-либо из конкурентов.

Флэглер пришел к Деверо с революционным предложением. В прежние годы «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» осуществляла транспортировку значительного количества нефтепродуктов в пять теплых месяцев по озеру и каналу. Теперь Флэглер предложил приостановить практику осуществлять транспортировку грузов исключительно по железной дороге, причем в поражающих воображение количествах. «Вы нуждаетесь как в постоянном рыночном спросе, так и в большом объеме транспортировки грузов, – доказывал он. – Мы предоставим вам оба этих преимущества. Мы будем отправлять по железной дороге каждый день в этом году по шестьдесят цистерн с нефтепродуктами». Взамен он потребовал значительного сокращения транспортного тарифа.

Все производители нефтепродуктов Кливленда платили в то время за баррель сырой нефти из Регионов транспортную пошлину в 40 центов. Большинство же крупных фирм – а может, и все – имели некоторую скидку с официального тарифа в 2 доллара за баррель нефтепродуктов, перевозимых из Кливленда в Нью-Йорк. Две компании, помимо «Стандард ойл», позднее признавали пользование такими скидками, указывая, что это была общая практика, хотя и негласная. Теперь Флэглер запрашивал введение общего тарифа за транспортировку грузов из конца в конец в 1,65 доллара вместо 2,40, то есть пошлину в 35 центов с барреля сырой нефти, доставляемой в Кливленд, и 1,30 доллара за баррель нефтепродуктов, доставляемых на побережье. Так, по крайней мере, свидетельствовал позже под присягой Деверо.

Руководители «Лейк шор» признавали, что предложение Флэглера было выгодным для их компании. Деверо объяснял

потом, что до этого путь товарных поездов из Кливленда в Нью-Йорк и обратно занимал в среднем 30 дней. Ежедневная переброска по 60 цистерн с нефтепродуктами потребовала бы, следовательно, в месяц 1800 цистерн, если бы их транспортировка осуществлялась как обычно, в сочетании с другими товарными вагонами. Но в случае с отправкой ежедневно специализированных эшелонов время их пути туда и обратно могло бы сократиться до десяти дней, поскольку такие эшелоны имели бы мало остановок либо вовсе их не имели. И задействовано было бы только 600 цистерн. Таким образом, 10-дневные поездки поездов туда и обратно потребовали бы вложений в подвижной состав всего лишь в сумме 300 000 долларов, вместо 900 000 долларов. «Лейк шор» экономила, следовательно, 600 000 долларов за 20 дней вкупе с издержками на эксплуатацию, ремонт и износ 1200 вагонов. И все это благодаря количеству вагонов и непрерывности их движения. «Поэтому предложение господина Флэглера было принято, и можно засвидетельствовать, что оно явилось поворотным пунктом в обеспечении Кливленда значительной долей экспортных перевозок». Ожидания владельцев «Лейк шор» большой выгоды оказались оправданными.

Как только до конкурентов «Стандард ойл» дошли слухи об успешной инициативе корпорации, они поспешили в «Лейк шор» с просьбами об аналогичных скидках. Деверо встречал их вежливо, но решительно отказывал. Он с улыбкой обещал предоставить такую же скидку любой другой фирме, которая сможет отправлять грузы в таком же количестве. Соперники «Стандард ойл» в Кливленде уходили с чувством недовольства, тревоги и желанием мести.

Что можно еще сказать о моральной стороне практики скидок на железнодорожные перевозки, существовавшей до того, как вышел закон о торговле между штатами (впервые введен в 1887 г. для управления железными дорогами в виде закона для регулирования торговли. Главной его целью было устранение дискриминации, протекционизма и предвзятости в отношении местности, услуг, ставок, стоимости проезда и цен за услуги. В последующем в него вносились изменения и дополнения. – *Ред.*)? Когда эта практика благоприятствовала Кливленду в противовес Питтсбургу, граждане последнего осуждали ее как крайне аморальную. Когда она благоприятствовала одному производителю, «Стандард ойл», в противовес другим, конкуренты, сами охочие до скидок, объявляли любую специальную скидку безнравственной. Предоставление скидок продолжалось в таком широком масштабе, что некоторые

железнодорожные компании с трудом отбивались от постоянных обвинений. Эту практику Рокфеллер называл «железнодорожным способом ведения бизнеса». Позднее Комитет Хепберна констатировал, что половина всего бизнеса компании «Нью-Йорк централ» осуществлялась посредством специальных тарифов.

Отношение общественности к этой проблеме формировалось медленно. Публику удовлетворяло быстрое увеличение числа железных дорог и слияние отдельных линий в грандиозные сети. К сожалению, этот рост сопровождали вопиющие злоупотребления. Новые железнодорожные магистрали, прокладывавшиеся от города к городу, требовали больших отчислений от всех населенных пунктов, с которыми соприкасались. Промоутеры, часто набивавшие себе карманы за счет инвесторов, придумывали строительные фирмы-хищники, такие как «Кредит мобильер», разводняли акционерный капитал, манипулировали железнодорожными кредитами. Железнодорожные компании внедрялись в политику, их агенты часто проявляли наглую активность в столицах штатов и в Вашингтоне. Они влияли на судебные решения. Кроме того, злоупотребления с транспортными тарифами вызывали протесты отдельных грузоотправителей, городов и целых штатов.

В течение ряда лет единственным средством, активно применявшимся в этой сфере, был контроль штатов. Массачусетс вел систематический мониторинг выполнения своего закона от 1869 года, предусматривавшего учреждение специальной комиссии. Этот орган располагал широкими полномочиями по расследованию и рекомендациям в отношении коммерческой деятельности, но зависел от общественного мнения в реализации своих предложений. Северо-запад продемонстрировал более воинственный дух. После того как Грейндж начал в 1867 году быстро расти, фермеры постепенно приобрели влияние на многих законодателей. В Иллинойсе и Миннесоте они провели «законы Грейнджера», устанавливающие максимальные тарифы на транспортировку грузов и на билеты пассажиров поездов, а также запрещающие неодинаковый подход к грузоотправителям, а Иллинойс учредил комиссию, призванную помочь в претворении в жизнь упомянутых законов. В течение нескольких лет штаты Висконсин, Айова, Миссури, Канзас и Небраска приняли аналогичные законодательные акты. Дела о нарушении новых законов были вынесены вскоре на рассмотрение Верховного суда, который в 1876 году полностью поддержал право штатов регулировать коммерческую деятельность железнодорожных компаний и других предприятий, вызывающую общественный интерес.

В результате общественного возмущения скидки на транспортный тариф были объявлены в 1887 году вне закона, вначале этот закон и не выполнялся. Сам Рокфеллер не мог отделаться от впечатления, что, пока специальный тариф компенсировал убытки «обычных» пользователей железной дороги и оптовых грузоотправителей, он был справедливым и нужным. «Слишком часто протестовали против скидок люди, – говорил он в 1917 году, – которые ничего не смыслят в бизнесе. Кто купит говядину на рынке дешевле – домохозяйка, привратник клуба или отеля или интендант для армии? Эти люди совершенно не различают оптовую и розничную торговлю… Кто имеет право на лучшие скидки с железнодорожного тарифа, те, кто отправляют 5000 баррелей или 500 баррелей, или те, кто перевозят 50 баррелей?» Несомненно, он выразился искренне. Но если учесть длинный ряд решений британских и американских судебных инстанций, отстаивающих принцип, по которому обычный перевозчик, пользующийся покровительством и защитой государства, должен обходиться со всеми гражданами одинаково, то следует признать, что Рокфеллер явно ошибался.

1871 год заканчивался в неблагоприятной для нефтяной отрасли обстановке. Производители нефти остро переживали влияние низких цен. Производители нефтепродуктов, как правило, находились в том же положении. Возможно, больше всех пострадали три железнодорожные компании, связанные с транспортировкой нефти и нефтепродуктов. «Эри», потеряв 694 000 долларов на эксплуатации в период 1870–1871 годов линии «Атлантик и энд Грейт-Уэстерн», продала ее 2 октября Джорджу Б. Макклиллану и другим покупателям. «Пенсильвания» и «Нью-Йорк централ» были озабочены плохими показателями своих филиалов, занимавшихся транспортировкой нефти.

Новая «Стандард ойл» была, возможно, единственным процветающим предприятием в нефтяной отрасли. В начале 1871 года она объявила об увеличении дивиденда на 40 % и сохранила еще небольшую сумму прибыли. Этот дивиденд превосходил в четыре раза тот, который упоминался в протоколе собрания акционеров годом раньше. Тем не менее конъюнктура рынка внушала тревогу даже руководителям «Стандард ойл». Состояние отрасли было нестабильным и непредсказуемым.

Рокфеллер запомнил этот опасный период времени надолго. Через полвека, в 1921 году, он еще живо вспоминал падающие цены, сокращающуюся прибыль, болезненные колебания цен и состояние мрачной неопределенности. Ситуация побуждала его усердно искать выход из положения, поскольку он не верил в то, что «Стандард ойл компани», несмотря на успешные показатели,

могла игнорировать существующую ситуацию.

Согласно ортодоксальной экономической теории, эта ситуация была вполне естественной, и вскоре отрасль, выведенная из равновесия, выправится. Свободная конкуренция заставляла цены опускаться ниже стоимости издержек производства. Когда они достигали неприемлемого рубежа, наиболее уязвимые производители должны были, по теории, разочароваться и приостановить производство. Тогда предложение на рынке сократится, и цены пойдут вверх. В соответствии с манчестерской доктриной, хотя этот процесс доставлял людям немалые страдания, он способствовал тем не менее предпринимательской инициативе, эффективности производства и благосостоянию большего числа людей.

Рокфеллер знал, однако, что эта теория уже не соответствует действительности, поскольку ориентирует предприятия в большей мере на прекращение, чем на продолжение производства. Он чувствовал, что следует противодействовать такому разрушительному процессу. Путем объединения крупные предприятия могли бы предотвратить разрушительный дисбаланс между предложением и спросом, который возник из-за избыточных производственных возможностей, лежащих тяжелым бременем на экономике отрасли. Они могли также достигнуть диверсификации производства. «Мы осознали, – свидетельствовал он через много лет на разборе иска Федерального антитрестовского комитета, – что в случае успеха нам нужно, по возможности, увеличивать объем нашего бизнеса в условиях текущих цен и, таким образом, уменьшить издержки бизнеса в каждой отрасли производства и торговли».

«Стандард ойл компани» была самой мощной корпорацией в Америке, которая, скорее всего, пережила бы депрессию. Рокфеллер не беспокоился за личное будущее, потому что его авуары были разнообразны и значительны. И все же он был убежден, что не может позволить отрасли в целом дрейфовать в более хаотичное состояние. Следовало выработать некий план ее координации и контроля. В своей вдумчивой, предусмотрительной манере он обсудил с партнерами различные возможности. Между тем другие предприниматели тоже искали выход. В результате родилось два плана. Один из них принадлежал группе предпринимателей Пенсильвании, другой – Рокфеллеру и Флэглеру.

Идея сдерживания перепроизводства и беспощадной конкуренции не была для нефтяной отрасли в новинку. Осенью 1866 года производители нефти Регионов обсуждали объединение «с целью добиться лучших условий соглашения с

производителями нефтепродуктов с учетом цен на рынке сырой нефти». В 1869 году была учреждена Ассоциация производителей нефти. Из-за позиции производителей нефти Рокфеллер считал тем более необходимым создать какое-то объединение производителей нефтепродуктов.

Недоверие Рокфеллера к представителям Нефтяных регионов было почти столь же сильным, как и его опасение неконтролируемой конкуренции. Что, если производители нефти создадут действительно эффективный альянс с производителями нефтепродуктов Регионов с возможным подключением Нью-Йорка? Подобные опасения усилили его стремление к объединению, поскольку он понимал необходимость что-то сделать для этого, и не лучше ли, чтобы такие попытки исходили из Кливленда, а не из Филадельфии или Нью-Йорка? «Стандард ойл», отправлявшая более 3000 баррелей в день – 50–60 цистерн, – была крупнейшим нефтеперерабатывающим предприятием мира и могла мобилизовать большие мощности. Когда Рокфеллер обсудил этот вопрос с Флэглером, его идеи обрели определенные очертания. Вскоре он нашел необходимое решение.

Потребовалась консолидация почти всех нефтеперерабатывающих предприятий в одну большую организацию, которая бы упразднила избыточные мощности и остановила падение цен. Рокфеллер был убежден, что простая ассоциация или даже соглашение картельного типа не смогут удержать предприятия вместе надолго. Но он полагал, что можно достичь их эффективного слияния, если «Стандард ойл» станет его ядром. «Это была моя идея», – говорил он через много лет.

Поскольку Рокфеллер не зафиксировал свой план на бумаге, нет никакого документального свидетельства, что он существовал в 1871 году. Поэтому некоторые авторы предположили, что никакого плана и не было до учреждения в скором времени «Саут импрувмент компани». Однако Рокфеллер и Флэглер всегда отрицали какую-либо роль в образовании этой компании. «Это не наша идея, – категорически заявлял Рокфеллер У.О. Инглизу. – У нас имелась собственная идея». Он рассказывал, как образование Ассоциации производителей нефтепродуктов побудило его и Флэглера обсуждать проблему «защиты отрасли» и как из их бесед возник его собственный проект. «Мы собирали информацию, которая укрепляла нас во мнении, что расширение нашей собственной «Стандарт ойл оф Огайо» и привлечение к сотрудничеству с нами других производителей нефтепродуктов поспособствует защите всей отрасли». Относительно основателей «Саут импрувмент компани» он свидетельствовал на слушании

федерального антитрестовского иска следующим заявлением: «Мы не разделяли их соображений насчет этой затеи. И откровенно говорили им об этом не один раз».

О происхождении этой компании особый разговор. К 1871 году железнодорожные компании Соединенных Штатов провели немало экспериментов с объединениями в виде картельного соглашения. Группа компаний, обслуживавших один и тот же район, соглашались поддерживать транспортные тарифы на фиксированном уровне и делить рынок или доходы по заранее установленным долям. Изучив трудную ситуацию в нефтяной отрасли – а ожесточенные войны тарифов периода 1870–1871 годов заставили железнодорожных магнатов заняться этим, – менеджеры компаний-перевозчиков нефти, или, по крайней мере, некоторые из них, кое-что уразумели. Они поняли, что их проблема весьма сходна с той, с которой столкнулись в сфере производства антрацита президент компании Франклин Б. Гоуэн в Рединге и президент компании Аса Пэкер в Лихайе. В обоих случаях речь шла о судьбах производителей и перевозчиков. В обоих случаях имело место перепроизводство, падение цен и хаос. Естественно, железнодорожные компании не могли купить широкие нефтеносные поля или сотни нефтеперерабатывающих предприятий. Они могли, однако, поощрять усиление контроля над производством нефти, скажем, через основных производителей нефтепродуктов и в то же самое время заключать удобные соглашения по транспортным тарифам. Они жаловались, что эти тарифы, уже опустившиеся ниже цента на тонно-милю, были также гораздо ниже издержек производства. Они сетовали на то, что непостоянство в транспортировке грузов – то потоком, то тонкой струйкой – оборачивалось для них тяжелым бременем содержания избыточной рабочей силы и подвижного состава. Они пеняли на то, что ущербная практика отправки грузов дорого обходилась им из-за аварий – пожаров и взрывов поездов.

Вот что, наряду с некоторыми другими факторами, привело к созданию «Саут импрувмент компани». Что это были за факторы? Один из них – рост могущества компании «Пенсильвания рейлроуд». К 1871 году ее железнодорожное полотно протянулось из Нью-Йорка в Чикаго, открывая перспективы, которые чрезвычайно возбуждали президента компании Дж. Эдгара Томсона и его энергичного заместителя Тома Скотта. Заместитель в особенности отличался неугомонностью и амбициями. Уже ставший президентом компании «Юнион Пасифик» и в преддверии избрания главой компании «Тексас энд Пасифик», он вынашивал планы покрыть железнодорожной сетью обширный запад и начавший развиваться юг. Уэнделл Филипс язвительно

заметил, что, когда Том Скотт шествовал по стране, ему во след депутаты двадцати законодательных собраний штатов шелестели, как листья на зимнем ветру.

Как раз в это время Законодательное собрание Пенсильвании, одно из двадцати, откликнулось на давление Скотта и некоторых других, наделив привилегиями с исключительными правами ряд корпораций. До этого в Америке фактически не было холдингов. Некоторые штаты, и среди них Нью-Йорк и Огайо, даже запрещали одной корпорации владеть акциями другой. Но в 1868–1872 годах законодатели в Харрисбурге специальными указами наделили более сорока корпораций поразительными преимуществами, в частности правом владеть акциями других компаний внутри и за пределами штата. Одна из привилегий была дана весной 1870 года компании «Саут импрувмент компани», куда входили личный секретарь и два приятеля Тома Скотта. Компания не создавалась под какие-либо цели и вскоре была выставлена на продажу покупателям, способным предложить высокую цену.

Сторонники «нового взгляда» на контролирование переработки и транспортировки нефти потихоньку выкупали акции, завершив покупку компании 2 января 1872 года. Они немедленно продали группе своих людей в холдинге 1100 акций по 100 долларов каждая. Кто же были эти сторонники? Утверждение, что в их число входили Рокфеллер и Флэглер, абсолютно беспочвенно. Этот проект принадлежал исключительно железнодорожной компании. Его теневым спонсором был Том Скотт. 1100 акций, проданных 2 января, приобрел Питер Х. Уотсон, представлявший железнодорожную сеть «Лейк шор – Нью-Йорк централ» и группу производителей нефтепродуктов из Филадельфии и Питтсбурга. Среди них не было ни одного представителя Кливленда.

Относительно происхождения плана создания «Саут импрувмент» имеется много различных свидетельств, которые опровергают ранее высказанную точку зрения, будто Рокфеллер и Флэглер причастны к этому предприятию. Оба они энергично отрицали это, что не расходилось с мнением тех, кто знал факты. Они никогда не извинялись за свою поддержку этой схемы, но всегда подчеркивали ограниченность веры в такое предприятие. «Мы никогда не верили в него», – уверял Флэглер. Оба предпринимателя считали, что только их собственный план способен принести успех.

Почему тогда идея «Саут импрувмент» начинает овладевать сознанием Рокфеллера? Во-первых, ситуация казалась отчаянной – нефтепродукты в Нью-Йорке продавались по 22,23 цента за

галлон – по одной из самых низких цен, известных в то время. Во-вторых, проверка действия схемы казалась единственно целесообразной политикой. В данном случае подвернулись производители нефтепродуктов и две железнодорожные компании Пенсильвании, которые поднесли на блюдечке с голубой каемочкой план производственного объединения. Может, он заработает. Как бы ни складывалась обстановка, было бы ошибочно отстраняться от разработчиков плана, поскольку «Стандард ойл» рассчитывала на их помощь в будущем.

Знакомство с содержанием схемы выявит как ее сильные, так и слабые стороны. По сути, это был план объединения железнодорожных компаний – перевозчиков нефти в холдинг, производителей нефтепродуктов – в ассоциацию под вывеской «Саут импрувмент компани» и скрепления холдинга и ассоциации соглашениями, которые остановят пагубное падение цен и восстановят транспортные пошлины до уровня, сохраняющего прибыльное ведение дела. Железнодорожные компании должны были делить доходы от фрахта по заранее обговоренным долям. Производители нефтепродуктов должны были действовать как «обычные» пользователи, гарантируя каждой железнодорожной компании ее транспортную квоту. Взамен производители нефтепродуктов должны были получать скидки с тарифов, которые должны были устранить самых неуступчивых конкурентов. Авторы плана имели смутное представление о привлечении к объединению производителей нефти.

Первыми производителями нефтепродуктов, присоединившимися к «Саут импрувмент компани», были «Локарт, Фрю энд компани» из Питтсбурга, «Уорден, Фрю энд компани» и «Атлантик рифайнинг компани» из Филадельфии, «Джейбез А. Боствик» из Нью-Йорка и «Стандард ойл» из Кливленда. Президентом объединения стал Питер Х. Уотсон, а секретарем – Уильям Г. Уорден. Ни один из городов не владел контрольным пакетом акций, а председательство Уордена обеспечивало нейтральное руководство и защиту железнодорожных компаний.

На первом собрании 2 января 1872 года акционеры согласились, что не следует исключать ни одного производителя нефтепродуктов, который принимал основные принципы объединения. Как позже отмечал Рокфеллер, «двери были открыты». Между тем были завершены последние приготовления, 18 января 1872 года «Пенсильвания» подписала контракт с «Саут импрувмент компани». Скотт и Уотсон помогли заполучить подписи вице-президента «Нью-Йорк централ» Уильяма Х. Вандербильта, президента «Лейк шор» Х.Ф. Кларка, президента

«Эри» Джея Гулда и главы «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» Джорджа Б. Макклиллана. «Саут импрувмент компани» согласилась на транспортировку 45 % всей нефти по железным дорогам «Пенсильвании», 27,5 % – по дорогам «Эри» и 27,5 % – по железнодорожной сети «Нью-Йорк централ».

Компания согласилась также на значительное повышение тарифа на транспортировку нефти. Пошлина на перевозку сырой нефти из Регионов в Кливленд должна была составить 80 центов за баррель, вдвое выше прежнего тарифа. Питтсбург платил ту же пошлину. Тариф на перевозку нефтепродуктов из Кливленда или Питтсбурга в Нью-Йорк должен был составить 2 доллара за баррель (наличный тариф). Отправной тариф на транспортировку сырой нефти из Регионов устанавливался на уровне 2,41 доллара до Филадельфии, 2,56 доллара – до Нью-Йорка и 2,71 доллара – до Бостона. Собственный предельный тариф «Стандард ойл» в 1,65 доллара на транспортировку грузов из Регионов в Кливленд, а затем из Кливленда в Нью-Йорк, обговоренный Флэглером в 1870 году, увеличился до 2,80 доллара.

Однако акционеры «Саут импрувмент компани» обязаны были платить всю установленную цену налога. Все они получали скидки – от 40 до 50 % на транспортировку сырой нефти и от 25 до 50 % на перевозку нефтепродуктов. Но налог все же становился выше. Например, собственный предельный тариф «Стандард ойл» составлял 1,90 доллара вместо прежнего 1,65 доллара. Это устраивало Флэглера и Рокфеллера, поскольку конкуренты, не входившие в компанию, должны были платить на 90 центов больше.

Такие меры, если бы они были реально претворены в жизнь, уничтожили бы конкуренцию. Но не только к этому стремилось данное соглашение. Другое положение предусматривало условие, что за каждый баррель нефти, отправленный конкурентами, акционеры компании должны были получать возвратную пошлину, равную скидке. Например, нью-йоркская «Бостви к» не только получала скидку 1,06 доллара на каждый баррель нефти, доставленный из Титусвилля в Нью-Йорк, но и имела дополнительно 1,06 доллара за каждый баррель нефти, который конкурент из Нью-Йорка, плативший полный налог в 2,56 доллара, доставлял из Регионов! «Стандард ойл» не только имела 40 центов скидки за каждый баррель нефти из Регионов, она получала также 40 центов за баррель нефти, доставленный в Кливленд конкурентом (который платил полные 80 центов). Из всех способов искоренения конкуренции этот был самый беспощадный из всех, которые когда-либо изобретались американскими промышленниками.

Контракты предусматривали также, что каждая железнодорожная компания должна была составлять накладные на все грузоперевозки нефти или нефтепродуктов, в которых грузоотправители и грузополучатели указывали место отправки груза и пункт назначения, количество и качество отправленного продукта. Эти накладные ежедневно должны направляться в «Саут импрувмент компани». Таким образом, участники объединения получали бы подробную информацию о состоянии бизнеса конкурентов. Более того, «Саут импрувмент компани» должна была иметь доступ ко всем отчетам о перевозках грузов по железным дорогам. Это был просто инструмент для начисления скидок и возвратных пошлин, инструмент, который внушал сильные сомнения в том, что какой-нибудь из независимых производителей нефтепродуктов продержится достаточно долго.

Цель таких драконовских мер состояла в том, чтобы лишить любого производителя нефтепродуктов возможности вести дело независимо от «Саут импрувмент компани». Кто мог себе позволить сопротивляться? Конечно, авторы схемы могли возразить, что менее жесткие условия создания объединения оставляли бы для конкурирующих производителей нефтепродуктов основания для колебаний. Они бы оставались вне объединения, нефтяная война продолжилась бы, и хаос бы не прекращался. Поэтому самый беспощадный способ действий являлся и самым щадящим. Этот аргумент сомнителен. Ведь он предполагал, что цель оправдывала негодные средства. Если бы участники «Саут импрувмент компани» дали б ясно понять, что они приветствуют вступление в объединение всех конкурентов на абсолютно равных условиях, с предоставлением защиты их особенного статута и финансовых интересов, тогда бы их аргумент имел силу. Однако таких условий не выдвигалось, и некоторые участники объединения, несомненно, хотели использовать жесткие средства главным образом в целях собственного обогащения.

Что в таком случае ожидало независимых производителей? Как с ними обращалось бы могущественное объединение железнодорожных компаний и производителей нефтепродуктов? Позднее «Саут импрувмент компани» утверждала, что хотела привлечь к участию собственников скважин. Такое намерение одобряли не все. Уорден в 1872 году свидетельствовал, что существовало неприятие любого союза с собственниками скважин. Он признавал наличие такого отношения к производителям нефти и себе, «поскольку интересы производителей в определенном смысле были враждебны

нашим». Том Скотт и Поттс из «Эмпайр транспортейшн компани» уверяли, что исключение производителей нефти повлечет за собой крах. «Нельзя преуспеть, – доказывал Скотт, – если не позаботиться о производителях». Он и Поттс отстаивали свои позиции и сделали для комитета Законодательного собрания карандашом набросок проекта соглашения, которое производители нефтепродуктов намеревались предложить производителям нефти.

Предлагавшееся соглашение было достаточно справедливым. Оно предписывало производителям нефти ограничить добычу нефти, взамен «Саут импрувмент компани» должна была выплачивать им компенсацию размером не ниже минимальной цены на сырую нефть, которая каждый год должна была устанавливаться комиссией из представителей разных компаний.

Но производители нефти так и не были ознакомлены с проектом соглашения. Руководители «Саут импрувмент компани» утверждали, что их первейшей задачей было объединение производителей нефтепродуктов и что, как только это будет сделано, они свяжутся с производителями нефти. Уотсон и его помощники, должно быть, объединяли производителей нефтепродуктов и производителей нефти, но безуспешно. Когда производители нефти обнаружили, что объединение железнодорожных компаний и производителей нефтепродуктов состоялось, пришли в ярость и уже не слушали, что им предлагала «Саут импрувмент компани».

Хотя несколько лет спустя Рокфеллер отрицал, что присоединился к схеме «Саут импрувмент компани» с большой охотой, его первоначальные колебания быстро уступили место активной поддержке схемы. Он отдался предприятию с огромным рвением. Первое требование успеха состояло в обретении уверенности, что все три железнодорожные компании примут этот план. В конце концов Рокфеллер сыграл ведущую роль в переговорах. Это было естественно, ведь он был главным производителем нефтепродуктов в стране.

В январе – начале февраля 1872 года «Саут импрувмент компани» попросила многих производителей нефтепродуктов связать с ней свою судьбу. Все они должны были дать письменные обязательства соблюдать полную секретность. Руководители компании просили присоединиться к нам двух ведущих производителей нефтепродуктов Регионов, Дж. Дж. Вандергрифта и Джона Д. Арчболда, но получили отказ. Также отказали Г.Х. Роджерс из нью-йоркской «Чарльз Пратт энд компани» и многие другие. Но руководители холдинга не отчаивались. Они надеялись, что очевидная выгода контрактов принудит вскоре

этих людей уступить. В конце января, когда между железнодорожными компаниями был подписан последний контракт, о соглашениях с «Саут импрувмент компани» узнало множество людей. В середине февраля в Регионах распространились сенсационные слухи об объединении железнодорожных магнатов с ведущими производителями нефтепродуктов.

25 февраля негодование Нефтяных регионов вылилось в ужасную бурю. В этот день сотрудник компании «Джеймстаун энд Франклин», управлявшей железнодорожной веткой «Лейк шор», ввел новые транспортные тарифы на перевозку нефти. Об этом узнали в нью-йоркской «Ломбард, Эри энд компани» и телеграфировали своему покупателю в Регионах Джошуа Ломбарду: «Тарифы на перевозку нефти чрезмерно высоки. В чем дело?» Ломбард с изумлением узнал, что плата за транспортировку сырой нефти из Уоррена в Нью-Йорк поднялась с 87 центов до 2,14 доллара. Он и другие покупатели также обнаружили, что тарифы на перевозку сырой нефти и нефтепродуктов между различными пунктами тоже повысились. Они были в шоке. Улицы и вестибюли отелей немедленно заполнились возмущенными людьми. Производители нефтепродуктов, связанные обязательствами молчать, забыли о них и рассказывали, что знали. В течение нескольких часов публике стали известны тщательно скрываемые детали соглашения.

В ночь на 27 февраля три тысячи разъяренных людей со всей территории Регионов собрались в Оперном театре Титусвилля. Здесь были владельцы скважин, производители нефтепродуктов, нефтяные брокеры, содержатели торговых предприятий и банкиры. Они держали транспаранты с вызывающими лозунгами: «Никакого компромисса!», «Долой заговорщиков!», «Не уступать в тарифах на транспортировку!». Участники собрания неистово приветствовали ведущих производителей нефтепродуктов Регионов, так как они рассказали, как с них требовали клятвы соблюдать секретность сделок, как им делали недостойные предложения и как они с негодованием отвергли заговор.

Однако это собрание явилось лишь предвестником яростного вала выступлений, прокатившегося по Регионам.

1 марта толпы людей двинулись грозным потоком по улицам Ойл-Сити в направлении Оперного театра, где происходило собрание столь же эмоциональное, что и в Титусвилле. В результате избрания нового совета директоров, который включил производителей нефтепродуктов Уильяма М. Айриша, Джона Д. Арчболда и Дж. Дж. Вандергрифта, а также производителей

нефти Х.Т. Бирса, Уильяма Хассона и Э.Г. Паттерсона, Ассоциация производителей нефти получила агрессивное руководство. Произносились горячие речи. Арчболд выступил с пламенным призывом к союзу против общего врага. За ним последовала речь Льюиса Эмери-младшего, обреченного стать врагом Рокфеллера на всю жизнь. Эмери призвал к созданию союза производителей нефти и нефтепродуктов Регионов и предложил сделать три немедленных шага: во-первых, все производители должны закрыть треть своих производственных мощностей; во-вторых, не следовало использовать никаких торпед или других искусственных приспособлений для производства нефти; в-третьих, в течение 30 дней не следует вводить никаких новых скважин. Все три предложения были немедленно приняты.

Обновленная Ассоциация производителей теперь стала Союзом нефтепромышленников, призванным охватить всю нефтеносную зону. Члены союза обязались в течение двух месяцев не бурить новых скважин, прекращать работу по воскресеньям и, кроме того, не продавать нефть ни одному участнику «Саут импрувмент компани». Нефть должны были получать только производители нефтепродуктов Нефтяных регионов и противники объединения. Газета Derrick, выпускавшаяся в Ойл-Сити, опубликовала «черный список» участников объединения и печатала его в определенном месте изо дня в день. Вскоре 112 производителей нефти подписали соглашение сократить объем производства на треть. Любой производитель, совершавший сделки с Уорденом, Уэрингом, Логаном, Бостви́ком или Рокфеллером, рисковал своим имуществом, а то и шкурой.

Таким образом, Союз нефтепромышленников приготовился бороться с монополией объединения посредством собственной монополии. Если бы он распространил свою власть на большинство скважин Регионов, то смог бы контролировать поставки сырой нефти и уморить «анаконду» голодом до смерти.

Редко какое экономическое предприятие подвергалось более яростной атаке, чем «Саут импрувмент компани» в тот период. В течение нескольких недель все сообщество производителей нефти катило из города в город волну осуждения объединения. Упор делался на мораль: компанию называли «40 ворами», «монстром», «спрутом», «бандой». Ее участники были «заговорщиками» и «грабителями». А что же Рокфеллер и Флэглер? Каким образом они защищались, присоединившись к такому объединению и энергично действуя в его составе?

Как мы отметили, объединения с целью уменьшить или полностью уничтожить разрушительную конкуренцию не были

новостью для 1870 года и иногда одобрялись общественным мнением. Мы отметили также, что использование скидок и возвратных пошлин тоже не было новым явлением. Зародившись по крайней мере в 1856 году, они стали распространенной практикой в 1872 году. Как позднее указывал Рокфеллер, именно те производители нефтепродуктов возмущались против скидок, которым не удалось их добиться.

Рокфеллеру и Флэглеру было нетрудно защитить объединение в то время, когда перепроизводство и неограниченная конкуренция угрожали крахом всей нефтеперерабатывающей промышленности. У них было столько же оснований испробовать объединение, как и у лидеров соляной отрасли или производства антрацита. Ни один крупный производитель не мог позволить себе отказаться от скидок, когда ими не пренебрегали его конкуренты.

Другой вопрос – алчные и губительные возвратные пошлины, вводимые «Саут импрувмент компани». Дать крупному грузоотправителю скидку было обычной практикой, платить же ему, кроме того, часть завышенного тарифа, налагавшегося на конкурентов, было совершенно неоправданно. Рокфеллер совершил одну из величайших ошибок в своей карьере, когда поспешно связался с такой практикой.

Обусловленные скидками контракты были жестокими и несправедливыми. Они выходили за рамки деловой этики даже в тот период свободной конкуренции. Они противоречили духу справедливой игры и демократичности американского предпринимательства. Однако Рокфеллер искренне убеждал себя, что схема «Саут импрувмент компани» справедлива. Волнения в Нефтяных регионах, позиция их предпринимателей его не трогали, поскольку он был убежден в превосходстве своей позиции. Чего он так и не смог понять, так это то, что идея свободной конкуренции составляла твердое и непоколебимое убеждение американцев. Но если бы и понял это, то вряд ли изменил своим убеждениям. Он просчитывал свои ходы заранее. Исходя из этих соображений, а не просто из желания дать рациональное объяснение своему поведению, он заявил в 1917 году: «Я держал в голове четкий план. Он был правильным. Я осознавал это всем существом. Он был правильным передо мной и перед Богом. Если бы пришлось осуществлять его завтра, я поступал бы так же – и осуществлял бы его сотню раз».

Глава 3
Рокфеллер находит новых союзников

Конфликт, развивавшийся между «Саут импрувмент компани» и Регионами, был не просто конфликтом двух групп предпринимателей, боровшихся за прибыль в нефтяной отрасли. С развитием нефтяной промышленности изменялся и прежде простой способ нефтепереработки. Теперь она быстро становилась уделом крупных, хорошо организованных предприятий, использующих высокотехнологичное оборудование, несущих большие накладные расходы для удовлетворения растущего спроса всех континентов. Интуиция руководителей подсказывала, что надо добиваться порядка. Избыточные заводские мощности и хаотическое сбавление цен стали для них неприемлемы. С другой стороны, производительный сектор отрасли стал сам по себе полем предпринимательской деятельности людей с ограниченными ресурсами. Эта деятельность осуществлялась на индивидуальной основе. Ее поборники напоминали по характеру фермеров Среднего Запада.

Столкновение двух групп было неизбежным. Ведущие производители нефтепродуктов были готовы объединиться с железнодорожными компаниями для создания крупного холдинга. Производители нефти, настаивая на свободе конкуренции в промышленной сфере (пока они не создали собственную монополию), были готовы противодействовать таким стремлениям и без колебаний призывали само государство сохранить режим конкурентных отношений. Между сторонниками двух экономических порядков началась война.

Этот конфликт, однако, не следует рассматривать как противоборство между богатством и нищетой. Производители нефти представлялись как группа угнетенных бессребреников, отстаивающих великий принцип. На самом деле немногие из них были бедны: большинство владело собственностью в умеренных объемах, а некоторое – подлинным богатством. Что касается принципа, то каждая из сторон, несомненно, полагала, что борется за более справедливый и лучший порядок.

Среди производителей нефти выделялся новый президент Ассоциации производителей нефти капитан Уильям Хассон. Его поддерживали Джон Л., Фостер У. Митчелл и Джон Фертиг – не уступавшие Хассону в богатстве, а также Эдвин Э. Клэпп, Д.С.

Крисвелл, Б.Б. Кэмпбелл и другие. В союз с ними вступили производители нефтепродуктов в Регионах, среди которых наибольшей известностью пользовались Джекоб Джей Вандергрифт, знаменитый капитан парохода и зачинатель строительства трубопровода, а также Джон Д. Арчболд, приобретший большую популярность как личность, сочетавшая молодость, стойкость духа и блестящие способности. Всего 24 лет от роду Арч-болд мгновенно завладел вниманием участников многочисленного митинга в Ойл-Сити, когда рассказывал, как отверг приглашение в Нью-Йорк для содействия в организации монополии.

Производителей нефти и нефтепродуктов поддерживали торговцы и рабочие Регионов, местная печать. Два издателя пользовались столь же высоким престижем, как Хассон, Вандергрифт и Арчболд. Н.М. Ален, издававший в Титусвилле Courier, был производителем нефтепродуктов и одновременно журналистом. Более яростным и взрывным по характеру был Г.Э. Бишоп, издававший в Ойл-Сити Derrick. Это он инициировал составление и ежедневную публикацию «черного списка». Он гордился своим мастерством владения сатирой и сокрушительной инвективой.

У всех этих предпринимателей из Регионов мораль подчинялась соображениям прибыли, и их война велась, по существу, ради власти. Тем не менее, объединившись, чтобы сократить поставки нефти и уморить голодом «монстра», они афишировали свою деятельность как борьбу за так называемую «справедливость». Трезво оценивая силу общественного мнения, они рекламировали свои идеи как в аудиториях, так и в интервью репортерам. Более того, они спешно направили комиссию в Харрисбург, чтобы потребовать от законодателей штата аннулировать привилегию «Саут импрувмент компани», и послали другую делегацию в Вашингтон, чтобы добиться расследования деятельности этой компании со стороны конгресса. Они позаботились о том, чтобы была написана история их борьбы с «анакондой», и распространили 30 000 экземпляров этой истории по всей стране «с той целью, чтобы врагов свободной торговли узнавали и обходили стороной все честные люди».

11 марта в Регионах появилась специальная комиссия из Нью-Йорка, чтобы разработать планы совместной борьбы. Эту делегацию возглавлял статный молодой человек, которому суждено было сыграть немалую роль в карьере Рокфеллера и в истории американского бизнеса. Тридцатидвухлетний Генри Х. Роджерс не был для Пенсильвании чужаком. Перед тем как в 1868

году уехать в Лонг-Айленд, чтобы руководить вместе с Чарльзом Праттом «Пратт мэньюфэкчеринг компани», он управлял нефтеперерабатывающим предприятием на берегу Ойл-Крик. Прекрасная внешность, изысканный костюм и магнетическое обаяние делали его заметной фигурой в салонах и на конференциях бизнесменов. Под его изящными манерами скрывались безрассудство игрока и отсутствие щепетильности. Он заверил производителей нефти, что Бостви к по мощи не идет ни в какое сравнение с нью-йоркскими конкурентами и что союз производителей нефтепродуктов Лонг-Айленда с Регионами станет непобедимым.

Теперь блокада поставок нефти становилась практически осуществленной. Цистерны «Стандард ойл» и других акционеров «Саут импрувмент компани» вскоре должны были опустеть.

Рокфеллер огорчался, наблюдая, как развивается атака производителей нефти. Ее стремительность удручала его. Они с Флэглером надеялись, что обязательство хранить молчание окажется более эффективным. С самого начала Рокфеллер закрыл дверь репортерам. Флэглер встретился с ними и пренебрежительно отозвался о первом массовом митинге в Титусвилле как о затее «нытиков». Но когда прошли другие митинги и были прекращены поставки нефти, он больше не мог надеяться на то, что поверят в его невозмутимость, и прекратил всяческие интервью.

«Саут импрувмент компани» стала объектом пристального внимания. Ее размеры и мощь казались зловещими, а система скидок – бессовестным грабежом. Для миллионов американцев компания стала символом монополистической агрессивности, которая была, к счастью, обуздана.

Том Скотт, Уорден, Флэглер, Рокфеллер не смогли вовремя постичь накал страстей, который они вызвали. Лишь по истечении ряда десятилетий и после того, как было написано много книг по данной проблеме, Рокфеллер понял, насколько он недооценивал ситуацию. Но через пятьдесят лет он пояснил, что в начале своей деловой карьеры следовал твердому принципу скрытности. «Я решил, что бесполезно растрачивать энергию на опровержения и дебаты с завистливыми и разочарованными людьми. Я уговаривал своих партнеров тоже держать язык за зубами. Но чем дальше мы двигались, обогащаясь и храня молчание, тем больше мы злоупотребляли». В 1872 году этот курс преобладал, но Рокфеллер понял теперь, что он был ошибочным. «Я никогда не перестану сожалеть о том, – говорил он, – что мы не встречались в то время с репортерами».

К середине марта кампания против «Саут импрувмент

компании» набрала такую силу, что многие ее сторонники переходили из состояния озабоченности в состояние тревоги. Железнодорожные компании опасались больше других общественного антагонизма и возможных карательных мер законодателей. Когда комиссия из 12 «независимых» конкурентов – трех из Нью-Йорка и девяти из Регионов – посетила 18 марта в Филадельфии Тома Скотта и потребовала, чтобы он разорвал контракт «Пенсильвании» с «Саут импрувмент компани», тот уже принял решение покинуть корабль, который сам вывел в плавание. Он тотчас признал, что контракт был несправедливым. Комиссия решила встретиться с представителями двух других железнодорожных компаний в Нью-Йорке.

Здесь члены комиссии сначала встретились со старым коммодором Вандербильтом, который приветствовал их с присущей ему «сердечностью и дружелюбием»: «Черт вас возьми, ребята, как поживаете? Рад вас видеть, гадкие нефтяники. Что с вашей проклятой старой нефтью?» Он предложил им сигары. В качестве главы «Нью-Йорк централ» Вандербильт относился неприязненно к монополии и порицал контракты своего сына. «Я говорил Билли, чтобы он не связывался с этой схемой», – якобы сказал он. Кто-то напомнил о холдинге. «Что вы сказали, – переспросил старый лис, – холдинг? Что это такое, черт побери?» Ему объяснили. «О, дьявольщина, – воскликнул Вандербильт, – и вы называете это холдингом! Том Скотт, мать его так, уже десять лет долдонит мне об этом!» Старый коммодор предъявил членам комиссии письмо от «Саут импрувмент компани» с выражением ее готовности пойти на компромисс с Регионами и сотрудничать со всеми производителями нефти и нефтепродуктов. «Нью-Йорк централ» вряд ли была довольна такой перспективой. Но члены комиссии заверили Вандербильта, что никогда не будут иметь дело с «Саут импрувмент компани» или любым ее акционером.

Комиссия не стала встречаться со скандально известным Гулдом, но 25 марта направилась в офис «Эри» обсудить ситуацию с представителями всех заинтересованных железнодорожных компаний. Посетители прождали несколько часов, прежде чем их пригласили пройти в кабинет совета директоров на встречу с Уильямом Х. Вандербильтом от «Нью-Йорк централ», несколькими директорами «Эри», президентом «Лейк шор» Х.Ф. Кларком, генералом Джорджем Б. Макклилланом от «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» и Скоттом от «Пенсильвании». Председательствовал на встрече Кларк.

Представитель комиссии, обрисовав беды производителей нефти, предупредил, что определенные группы в Регионах могут принять «карательные меры», если железнодорожные компании

не аннулируют контракт с холдингом. Он подверг нападкам контракт, назвав его предосудительным. Здесь вмешались Кларк и Вандербильт, утверждая, что контракт «не принесет ничего, кроме блага, производителям нефти». Они признались, что Уотсон находится в соседнем кабинете, и предложили позвать его и позволить ему объяснить существо дела.

Члены комиссии отказались. Они не признают «Саут импрувмент компани» и не будут вести никаких переговоров с ее представителями. Как раз в это время в дверь кабинета постучали Уотсон с Рокфеллером и попытались войти. «Мы не будем иметь с вами дела», – закричали члены комиссии. Кларк, побагровев, заявил сердито, что Уотсон является многие годы его личным другом и что он позволит ему войти. По его указанию дверь открыли, и вошел Уотсон. Однако члены комиссии вскочили со своих мест и стали покидать кабинет. В конце концов Уотсона не выслушали, и он в возбуждении вышел. Газеты сообщали, что они с Рокфеллером удалились в «довольно унылом» настроении.

В кабинете совета директоров Скотт выступал миротворцем. Он поддерживал аннулирование контракта с «Саут импрувмент компани» и замену его сотрудничеством с самими производителями нефти, это послужит гарантией справедливого распределения поставок нефти, главным направлением деятельности железнодорожных компаний. Кларк откликнулся на этот призыв, и Скотт быстро составил проект соглашения, подписанный в конце концов обеими сторонами.

Согласно документу, все тарифы должны были быть гласными и равными. В нем провозглашалось, что «не допускаются никакие скидки, возвратные пошлины или другие меры такого характера». Железнодорожные компании пытались склонить производителей нефти пользоваться тарифом для «обычных» отправителей грузов, но те отказались. Они считали такую услугу особой формой привилегии. Вся их борьба была направлена против такой практики, они не были намерены предавать собственные идеалы.

Новое соглашение, очевидно, ставило Кливленд и Питтсбург в невыгодное положение. Они платили транспортный налог в 50 центов за баррель за доставку в города сырой нефти, Регионы не платили ничего. Так как отправка грузов в Нью-Йорк стоила также 50 центов, то прибыль Регионов составлял 50 центов с барреля. Аналогичным образом производители нефтепродуктов Нью-Йорка обеспечивали себе поставки нефти за 1,35 доллара, но Кливленд должен был платить в случае экспорта или продажи нефти на востоке Соединенных Штатов 50 центов за приобретение сырой нефти и 1,35 доллара или больше за

доставку нефтепродуктов на рынок. В данном случае производители нефтепродуктов Лонг-Айленда имели прибыль как минимум в 50 центов.

Контроль производителей над транспортировкой нефти между тем усиливался. Он осуществлялся по конкретному плану, распространяясь на шестнадцать округов, покрывавших всю территорию Регионов. В каждом округе была сформирована местная организация, от которой посылались делегаты в генеральный совет, который, в свою очередь, принимал окончательные решения по ведению дел. Торговля с акционерами «Саут импрувмент компани» запрещалась. Производитель мог продавать нефть только тому покупателю, которого одобрит местная комиссия.

Но ситуация, очевидно благоприятная для твердолобых производителей нефти, на самом деле имела двойное и даже тройное дно. «Лейк шор» и «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», например, не были удовлетворены происходящими событиями. В марте эти две транспортные компании получили соответственно лишь 13,5 и 4,5 % от всего сократившегося объема перевозок нефти и нефтепродуктов. «Пенсильвания» получила 82 %, но даже эта компания не могла считать себя удовлетворенной. Объем ее перевозок, хотя и большой в процентном отношении, в действительности был весьма скромным. Компания стояла перед необходимостью возмещения большого количества вагонов, если бы крупные грузоотправители Кливленда и Питтсбурга были пассивны или вовсе изъяли свой подвижной состав. В Регионах и у их союзников просто отсутствовали достаточные мощности для перегонки нефти, которые могли бы справиться с поступлением нефти в обычном объеме выработки. Все железнодорожные компании были крайне недовольны таким положением, и для любого проницательного наблюдателя было ясно, что они предпримут меры для его изменения, если оно не изменится само собой.

Разумеется, производители нефтепродуктов в Регионах и их союзники на востоке, имея достаточно времени, могли бы нарастить мощности для переработки нефти. Но дефицит времени оказался фатальным: производители нефти не желали ждать. Когда мартовские перевозки нефти упали до 264 692 баррелей, самого низкого показателя за три года, запасы нефти в Регионах увеличились более чем на 40 %, несмотря на пассивность многих производителей, которые сдерживали бурение скважин ради общего дела. Узнав, что мощь картеля подорвана, владельцы скважин наконец зашевелились. Агенты гонимых фирм предлагали им выгодные цены. То, чем

оправдывалась необходимость посадить представителей холдинга на голодный паек, теперь оказалось совершенно неэффективным.

В начале апреля пришло известие о том, что фирма «Ойл-Сити» взломала лед, продав порядка 25 000 баррелей нефти «Стандард ойл». Когда поднялась волна широкого негодования, генеральный совет созвал массовый митинг. Затем поступило сообщение о продаже «Стандард ойл» еще 5000 баррелей нефти. Собравшаяся толпа не позволила цистернам с нефтью двинуться в путь. Но мнения людей разделились. Когда через несколько дней очередное массовое сборище собралось приструнить первого нарушителя блокады, на место проведения демонстрации прибыли его сторонники и блокировали протестную акцию.

Как пишет У.Т. Шайде, нарушителем был выдающийся юнионист, бывший офицер. «Результат мог быть предсказуем: если один мог продать нефть врагу, то за ним последуют все». И функционеры генсовета решили сделать это возможным. Они разослали железнодорожным компаниям телеграммы с требованием «официального уведомления», что контракты с «Саут импрувмент компани» расторгнуты. «Пожалуйста, дайте немедленный ответ, так как мы опасаемся насилия и порчи собственности». Аналогичную телеграмму послали Джону Д. Рокфеллеру. 8 апреля он ответил, что «Стандард ойл» не поддерживает никаких контактов с железнодорожными компаниями, а также с «Саут импрувмент компани». Он добавил: «Я решительно заявляю, что сообщения об угрозах данной компании или какого-нибудь ее сотрудника сбить цену на нефть абсолютно ложны». Поэтому функционеры Генсовета могли объявить на собрании производителей нефти 10 апреля о своей полной победе: официальном упразднении холдинга. Когда они провозгласили, что наступило время торговли со всеми покупателями на равных условиях, их слова встретили восторженными восклицаниями.

После этого Союз нефтепромышленников закончил свою активную деятельность. Производители испытывали облегчение и торжествовали. Монополия рухнула – и, как они полагали, надолго.

Естественно, Рокфеллер был настроен по-другому. Да, он считал дело, в котором участвовал, неудавшимся. Но рассматривал его как попытку, не заслуживающую порицания, попытку, направленную не на разрушение, а на объединение. Через много лет он указывал, что так и не удалось узнать, насколько эффективна коммерческая деятельность монополии. «Саут импрувмент компани» никогда не отправляла грузы и не собирала скидки и возвратные пошлины».

Сколько-нибудь внимательное обозрение драматической истории знаменитого холдинга неизбежно ведет к определенным выводам.

Хотя критики «Стандард ойл компани» представляли позднее нефтяную промышленность 1872 года в благоприятном и процветающем состоянии, на самом деле она была чересчур разбросана, дезорганизована и постоянно находилась под угрозой краха. Железнодорожные компании несли убытки из-за такого состояния нефтяной отрасли. Располагая знаниями о картелях и холдингах, именно они разработали контуры схемы, которую Уотсон из «Лейк шор» передал Уордену и Уэрингу, а затем Флэглеру и Рокфеллеру. С точки зрения железнодорожной компании «Стандард ойл компани» была проектом холдинга производителей нефтепродуктов для «выравнивания» интересов пользователей. В 1875 году компании, владевшие линиями железнодорожной магистрали Нью-Йорк – Чикаго, оказывали аналогичные услуги «Уэстерн груп», которая «выравнивала» перевозки домашнего скота. С точки зрения «Стандард ойл» и других производителей нефтепродуктов, связанных с компанией схемой, объединение служило средством *принуждения* всех производителей нефтепродуктов вступить в единую организацию, но всецело для их собственного блага. С точки зрения же производителей нефти и независимых производителей нефтепродуктов, это была схема, имеющая целью заставить любого производителя подчиниться своекорыстной группе монополистов из Кливленда, Питтсбурга и Филадельфии. С точки зрения общественного мнения это был проект создания опасной монополии в отрасли, ставшей жизненно важной для страны.

Можно понять приверженность Рокфеллера к данной схеме по тактическим соображениям. Но участие в ней нанесло серьезный удар по его деловой репутации. Особенно в Регионах возникли недоверие и подозрение к нему. Ему следовало бы стоять в стороне от этой поспешно созданной, плохо организованной и потенциально тиранической организации. Его участие в ней предполагает, как и многие другие эпизоды в его дальнейшей карьере, что он плохо понимал общественную психологию и неправильно оценивал тот факт, что в конечном счете бизнес должен следовать правилам, диктуемым общественным мнением.

Но в то время как подходил к концу этот период ошибок, Рокфеллер одерживал впечатляющую победу в более важной сфере. Из пепла одного объединения возрождалась, словно феникс, другая компания. Она была более могущественной, не похожей на прежнюю фирму, целостной и чрезвычайно выросшей

в объеме организацией.

Декабрьским утром 1871 года Джон Рокфеллер послал приглашение полковнику Оливеру Х. Пэйну присутствовать после полудня на конференции в банке Кливленда. Пэйн являлся главным акционером в «Кларк, Пэйн энд компани», самом могущественном конкуренте в Кливленде. Морис и Джеймс Кларки имели интересы в его фирме наряду с богатой семьей Хуссея.

Пэйны были богатым, высокочтимым и влиятельным семейством. Отец Оливера, Генри Б. Пэйн, серьезный, образованный человек, выпускник колледжа Гамильтона, сделал состояние как адвокат и предприниматель, обращаясь временами к политике. В 1857 году он баллотировался на выборах губернатора, был одним из главных помощников Стефана А. Дугласа, а ныне конгрессменом. В 1880 году Сэмюэль Дж. Тилден выдвинул его кандидатом в президенты от Демократической партии.

Молодой Оливер Пэйн выглядел аристократом и знал об этом. Он уехал из Кливленда в Филипс-Эндовер и Йель, во время войны дослужился до полковника, а теперь развивал бурную деятельность в сфере производства нефти и железа. Если бы Рокфеллер и Флэглер начали контактировать с владельцами малых нефтеперерабатывающих предприятий, они, возможно, добились бы первоначальных успехов, а затем встретили бы большие трудности в поисках связей с крупными предпринимателями. Привлекая к сотрудничеству Пэйна, они значительно увеличивали свое влияние и облегчали себе контакты с другими предпринимателями.

Замысел оказался здравым. Проницательный Пэйн имел о ситуации четкое представление. Так как его фирма теряла деньги, он соглашался с Рокфеллером, что общее положение довольно мрачно и требовалась смелая программа действий. Когда Рокфеллер предложил увеличить капитализацию «Стандард ойл», произвести оценку завода «Кларк, Пэйн энд компани» и наделить партнеров «Стандард ойл» акциями в соответствии с долями собственности и доброй волей, Пэйн поддержал его. Он не возражал, когда Рокфеллер предложил, чтобы активную роль в управлении компанией «Стандард ойл» играл Пэйн, но не Кларки!

Пэйн легко убедил других акционеров своей компании в желательности слияния со «Стандард ойл».

– Давайте пригласим оценщиков и посмотрим, чего стоит завод, – сказал Пэйн.

Это быстро сделали. Неминуемое увеличение капитализации

«Стандард ойл» обеспечивали 25 000 акций общей стоимостью в 2 500 000 долларов. Из 15 000 новых акций 11 000 выделили исполнительному комитету «на оплату определенных нефтеперерабатывающих мощностей в Кливленде и везде, где они предоставлялись компании». «Кларк, Пэйн энд компани» получила 4000 акций из акционерного капитала «Стандард ойл», хотя эти акции не покрывали стоимость завода, оценивавшуюся в 251 110 долларов. Добавочные 148 890 долларов были выданы как пособие за добрую волю, а также за сноровку и мозги Пэйна, которые и в самом деле стоили больших денег.

Еще до конца 1871 года прибавилась новая собственность. Купили завод Джозефа Стэнли в Кливленде стоимостью в 20 000 долларов. Рокфеллер сделал удачный ход, когда вовлек в новое объединение Джейбеза А. Боствика из Нью-Йорка, чья «Лонг-Айленд ойл компани» владела ценным нефтеперерабатывающим и портовым оборудованием в Хантерс-Пойнт на Ист-Ривер. Боствик закупал большое количество нефтепродуктов в Кливленде и других местах на экспорт. Он знал силу «Стандард ойл». В качестве акционера «Саут импрувмент компани» он часто виделся в последнее время с Рокфеллером. Очевидно, его имущество стоило 70 000 долларов, потому что 1 января он подписался на 700 акций нового акционерного капитала. Таким образом, «Стандард ойл» упрочила свои позиции как в Нью-Йорке, так и в Кливленде.

С такими прибавками она, несомненно, стала крупнейшей нефтеперерабатывающей корпорацией в мире, и это, надо заметить, за полных шесть недель до того, как общественность узнала о «Саут импрувмент компани». Эта организация не могла повлиять на Пэйна или Стэнли. С расширением компании к ней прибавилось несколько новых акционеров, некоторые старые акционеры увеличили свои активы, о чем свидетельствует список, приводимый ниже:

Акционеры на 1.01.1872 г.	*Количество акций*	*Распределение 15 000 новых акций*	
Джон Д. Рокфеллер	2015	В пропорции к наличным акционерам	4000
Уильям Рокфеллер	1459		
Х.М. Флэглер	1459	«Кларк, Пэйн энд компани»	4000
Сэмюэль Эндрюс	1458	Джон Д. Рокфеллер	3000
С.В. Харкнисс	1458	Х.М. Флэглер	1400
Амаса Стоун-мл.	500	Джон Д. Рокфеллер в качестве агента компании	1200
Стиллмэн Уитт	500		
О.Б. Дженнингс	500	Джейбез А. Боствик	700
Т.П. Хэнди	400	Дж. Стэнли	200
Бенджамин Брюстер	250	П.Х. Уотсон	500
В с е г о:	10 000	В с е г о:	15 000

Таким образом, Рокфеллер владел в компании личным акционерным капиталом в 5016 акций, вкладом более чем 500 000 долларов по номинальной стоимости. Еще 1200 акциями он владел как агент для использования в будущих переговорах по вопросам слияния капитала. Несмотря на прибавление акционеров, прежнее ядро «Стандард ойл» – оба Рокфеллера, Флэглер, Эндрюс и Харкнисс – твердо контролировало организацию.

Объединившись с наиболее грозным конкурентом в Кливленде, Рокфеллер уверенно обратился к другим соперникам. Его усилия привели к поглощению 34 конкурентов (включая Боствика, Кларка и Пэйна), объединению всех нефтеперерабатывающих фирм Кливленда в единую организацию, а также к важным приобретениям за пределами города. К концу 1872 года «Стандард ойл» контролировала мощности, способные производить как минимум 10 000 баррелей нефтепродуктов в день. Этого было достаточно, чтобы использовать половину всей производимой в стране нефти.

Объединительная кампания в Кливленде добилась к апрелю 1872 года главного успеха, до конца года продолжались операции по зачистке этой сферы. В течение трех месяцев внимание общественности отвлекала борьба вокруг «Саут импрувмент компани». Никто, кроме менеджеров «Стандард ойл» и некоторых их соперников, не понял, что события, происходившие в Кливленде, были на самом деле более важными, чем сенсации в Нефтяных регионах.

Между тем были достигнуты решающие результаты: в

Кливленде вырос промышленный гигант – самая мощная корпорация, быстро набравшая 1600 сотрудников, на оплату которых уходило 20 000 долларов в неделю. Новая «Стандард ойл компани», производившая 10 000 баррелей нефтепродуктов в день, была способна произвести их больше, чем все заводы Регионов (мощность которых составляла 9231 баррель в день), или заводы штата Нью-Йорк (мощностью 9790 баррелей), или заводы Питтсбурга, Филадельфии и Балтимора, вместе взятые (мощностью 9249 баррелей).

Немногие наблюдатели тогда верили, что огромное объединение Кливленда сможет успешно работать длительное время. Оно было слишком большим. Бывший работодатель Рокфеллера, Хьюитт, предостерегал его в отношении такого объединения. «Джон, – говорил он, – не надо было этого делать. Мы испытали такой проект на транспортировке грузов по озеру. Компании не смогут удержаться вместе. Прочность такого объединения обманчива». Ханна тоже предсказывал неудачу. «Не надо за это браться, – говорил он молодым партнерам. – У компании нет будущего. Она рухнет под собственным весом». На это надеялся обиженный Джеймс Кларк, хотя он и был партнером в «Кларк, Пэйн энд компани». Кларк забрал часть из 4000 акций, которые получила компания, но оказался настолько вредным элементом в компании, что полковник Пэйн вскоре выкупил его акции по 112,50 доллара за акцию – в целом за 110 000 долларов. Кларк полагал, что совершил выгодную сделку. Когда же по истечении недолгого времени стоимость этих акций выросла до миллионов, его неприязнь к Рокфеллеру стала еще глубже.

Рокфеллер же не сомневался в будущем «Стандард ойл». Со смелостью, помноженной на уверенность, он взялся за дело реорганизации укрупнившейся компании для улучшения ее работы. Компания быстро откликнулась на решительные меры, которые предприняли он и его партнеры.

Первоочередной из этих мер было введение нового транспортного тарифа на перевозку нефтепродуктов из Кливленда в Нью-Йорк. Как упоминалось, соглашение от 25 марта между железнодорожными компаниями и производителями нефти и нефтепродуктов поставило Кливленд в невыгодное положение по сравнению с другими центрами нефтепереработки. Поставки сырой нефти он оплачивал по 50 центов за баррель, а транспортировку нефтепродуктов в Нью-Йорк – по 1,5 доллара. Нью-Йорк же платил 1,35 доллара за сырую нефть, а стоимость поставок нефтепродуктов на соседние рынки востока была небольшой. Конечно, «Стандард ойл» имела то преимущество, что располагалась недалеко от рынков запада, а также преимущество

в экономии на издержках производства. Но корпорация добивалась дешевых транспортных тарифов на поставки нефтепродуктов в восточные штаты. Флэглер посетил офис «Лейк шор» и попросил ввести тариф на транспортировку нефтепродуктов в Нью-Йорк по 1,25 доллара за баррель. Он добился этого, несмотря на соглашение от 25 марта.

«Лейк шор» действовала, исходя попросту из инстинкта самосохранения. Ей приходилось доставлять «Стандард ойл» 4000 баррелей сырой нефти в день, в обмен на это железнодорожная компания предоставила корпорации пониженный тариф. Какова была альтернатива такой уступке? «Стандард ойл» могла бы отправлять грузы водным транспортом, перекрыв железнодорожной компании выгодный источник прибыльной транспортировки на значительное время года. Можно было бы проложить трубопровод из Регионов в Кливленд, оплачивая доставку сырой нефти пошлиной, составляющей лишь часть железнодорожного транспортного тарифа, и опять же лишая доходов «Лейк шор». (В этом смысле помощь корпорации оказало поспешное решение Законодательного собрания штата Огайо.) Этой угрозы, а также негодования бизнесменов и прессы Кливленда, видимо, оказалось достаточно, чтобы умерить аппетиты «Лейк шор» в отношении производителей нефтепродуктов.

Но не менее важным соображением в таком поведении компании были вести о том, что ее конкуренты стали снижать свои тарифы. Бланшар из «Эри» в 1879 году сообщил об обнаружении того, что «Пенсильвания» нарушала соглашение в течение двух недель, предоставляя значительные возвратные пошлины своему крупному филиалу по скоростной доставке грузов «Эмпайр транспортейшн компани». Он признался, что и «Эри» нарушала соглашение. Вряд ли «Лейк шор» могла не последовать за ними.

Что касается этических соображений, то производители нефти проявляли некоторую наивность в своих ожиданиях. Они похоронили соглашение железнодорожных компаний с производителями нефтепродуктов, имевшее цель навести порядок в транспортировке нефти и нефтепродуктов. Сами же они не сделали ничего для выработки альтернативного плана установления порядка. Поэтому возобновилась старая война между железнодорожными компаниями наряду со стремлением производителей нефтепродуктов получить как можно больше выгод. Это было все, что угодно, только не благостная картина. Здесь моралью и не пахло, если не сказать, что все было аморально. Но другого нельзя было и ожидать. Одна «Стандард

ойл» была не в состоянии исправить положение. Она произвела реорганизацию как можно лучше и вырвалась вперед.

Дело требовало от Рокфеллера, Флэглера и Пэйна полной сосредоточенности, поскольку объем производства «Стандард ойл» вырос неимоверно. Руководителям корпорации пришлось решать десятки вопросов. От каких нефтеперерабатывающих предприятий следовало отказаться, какие оставить? Каких менеджеров следовало принять в «Стандард ойл» (корпорации требовалось много новых менеджеров)? Как поступить с клерками и рабочими? Создавалась новая компания, и это требовало от ее руководства максимального напряжения сил.

Интеграционный период продолжался около 18 месяцев. Приобретая в 1872 году предприятия, компания, очевидно, рассчитывала на увеличение ассортимента продукции и ее объема. До сих пор она ограничивалась производством керосина и нафтенов, продавая другим компаниям материал для изготовления побочных продуктов. Например, она не производила смазочные масла, предпочитая продавать материал для них таким фирмам, как «Фред М. Бакус компани» и «Морехаус энд Фримен». Но среди приобретенных в 1872 году заводов имелось шесть гудронных предприятий, два кислотных завода и небольшое предприятие по производству смазочных масел. Некоторые поглощенные нефтеперерабатывающие предприятия общего типа производили также побочные продукты. Теперь Рокфеллер решил, что «Стандард ойл» должна производить смазку, свечи, парафин, красители, краски и другие вещества, а также поставлять собственные кислоты. Рост ассортимента продукции осуществлялся постепенно. Например, прорыв на доминирующие позиции в производстве смазочных масел произошел лишь в 1878 году. План же диверсификации производства был разработан шестью годами ранее. Капитал для новых предприятий поставлялся главным образом самими компаньонами.

На всех этапах расширения производства требовались менеджеры и помощники. Разумеется, Пэйн вошел в руководство корпорации способным, энергичным деятелем с широкими деловыми связями. Он был важен для компании не менее Флэглера. Рокфеллер и его основные партнеры искали помощников среди персонала приобретенных предприятий.

За подбором кадров внимательно следил сам Рокфеллер, даже когда дело касалось руководителей низшего звена. С тем же вниманием он относился к производственным площадям, удивляя своей памятью на имена и лица. Рабочий, проверявший наличие разнообразных материалов вокруг бондарни, вспоминал, как

Рокфеллер, проходя мимо, сказал с улыбкой: «Правильно, надо всегда быть начеку!» Томас Х. Уиллер позднее вспоминал, что в начале 1870-х Рокфеллер предложил урезать на несколько дюймов нахлестку в железных обручах, скрепляющих бочки для нефти. Эксперимент показал, что это не ослабило бочки, поскольку нахлестка составляла 4–5 дюймов. Предложение позволило сэкономить тысячи долларов в год на закупках железа. Когда об этом Рокфеллеру напомнили в 1918 году, он воскликнул: «Повезло!»

Доскональное знание особенностей отрасли ставило его в выгодное положение по сравнению со многими партнерами. Он выстроил свой бизнес по меркам четкости и мощи, и часть его могущества заключалась в философском осмыслении проблем, с которыми он сталкивался. Он никогда не проявлял агрессии, всегда был уравновешенным, настолько спокойным, что многим это казалось лукавством. В действительности он был проницательным, а также хладнокровным, решительным и уверенным в себе лидером. Возможно, он больше тратил сил на анализ проблем и планирование, чем на контролирование различных сфер производственной деятельности корпорации.

Все свои замечательные способности Рокфеллер употреблял на приведение нефтеперерабатывающей отрасли в порядок. Он основательно продумал эту проблему и не сомневался, какому курсу следовать. «Стандард ойл» должна доминировать в нефтяном производстве. То, что сделано, являлось всего лишь началом, потому что контроля над Кливлендом было недостаточно, полем деятельности единой мощной и эффективной корпорации должны были стать другие регионы. Как отмечал позднее У.Т. Шайде, доверенный и близкий помощник основателя корпорации, Рокфеллер всегда стремился проникнуть как можно глубже в коренные проблемы нефтяной отрасли. Ему решительно претил хаос в Нефтяных регионах, Эльдорадо или Клондайке, которые наводнили главным образом рисковые люди – армейские ветераны, блуждающие авантюристы, внезапно разбогатевшие фермеры – те, кто не верили в долгое существование отрасли и были склонны обогатиться как можно скорее, пока у них не вышибли почву из-под ног. Еще более ему претил хаос в перенасыщенной нефтеперерабатывающей отрасли. В решимости указать нефтяному бизнесу правильное направление деятельности и путь к процветанию, он взялся за организацию отрасли с должной основательностью. Им руководили смешанные мотивы, поскольку в данном процессе он добивался и обогащения себя самого и своих друзей. Но частью мотивации было стремление к порядку. Он был полон решимости создать большой

конгломерат на кооперативной основе, господствующий в производстве и продаже нефти, конгломерат, который покончит с беспорядком и неопределенностью в отрасли.

Хотя в 1871–1872 годах «Стандард ойл» овладела почти всей нефтеперерабатывающей промышленностью Кливленда, в целом в нефтяной отрасли царил хаос. В конце концов, Кливленд был всего лишь одним городом. Множество других производителей нефтепродуктов занимались этим бизнесом в Нефтяных регионах, в Питтсбурге и Балтиморе, в Нью-Йорке и Филадельфии. Когда рухнула схема «Саут импрувмент компани», ее вдохновители заявляли в узком кругу, что вскоре будет реализован примерно такой же план. Но никогда предприниматели-нефтяники не выступали с проектом создания пула производителей нефтепродуктов, работающего в гармонии с объединением производителей нефти.

Эта программа под названием «План Питтсбурга», очевидно, была разработана Уильямом Г. Чарльзом Локартом и другими предпринимателями города. В начале апреля 1872 года она находилась еще в стадии обсуждения, когда питтсбургская Gazette познакомила читателей с основным принципом пула (ограничение выпуска продукции с целью повышения цен), добавив, что надо что-то делать, и немедленно. Пробный план предусматривал образование свободной, но всеобъемлющей организации производителей нефтепродуктов под руководством центрального совета с широкими полномочиями. Организация должна действовать открыто. Совет должен следить за закупками сырой нефти, выделять каждой нефтеперерабатывающей компании ее справедливую долю, определять цены и вести переговоры с железнодорожными компаниями по вопросам установления унифицированных государственных транспортных тарифов. Каждый член пула должен получать прибыль соответственно оценке стоимости его имущества. Для предупреждения внезапного выхода из пула совет выработает план арендных отношений участников объединения. В течение мая контуры «Плана Питтсбурга» широко публиковались прессой восточных штатов. Схема была открыта для поправок. Хотя Рокфеллер не особо доверял столь свободной и шаткой ассоциации, он быстро осознал, что попытка заставить ее работать даст ценные выгоды образовательного плана.

Вот почему, когда в начале мая была организована специальная поездка производителей нефтепродуктов с целью «вручить оливковую ветвь» недавно побитым Нефтяным регионам, Рокфеллер и Флэглер воспользовались попутной возможностью и отправились в Питтсбург. Там они встретились с

Уорденом, Фрю, Уэрингом, и все пятеро вскоре поехали по живописной долине реки Аллегейни в Титусвилль. Они смело входили в офисы крупных компаний с объяснениями, что приехали встретиться с недавними оппонентами, отбросить вражду и призвать к образованию союза для стабилизации цен. Многие производители нефтепродуктов и владельцы нефтяных скважин были готовы обсуждать проблемы отрасли, поскольку Регионы вновь поразило бедствие перепроизводства. Скважины бурились сотнями. Союз нефтепромышленников не мог контролировать производство нефти, и, хотя лидеры Регионов питали естественное недоверие к представителям бывшей «Саут импрувмент компани», они готовы были рассмотреть предложения, которые могли помочь стабилизировать отрасль.

На двух бурных митингах, состоявшихся 15–16 мая в Титусвилле с целью обсуждения «Плана Питтсбурга», Арчболд, Вандергрифт и несколько других ведущих производителей нефтепродуктов удивили многих консерваторов смелой поддержкой новой схемы. Подтвердив свою неприязнь к «Саут импрувмент компани», они выразили сожаление по поводу хаоса, с которым сталкиваются производители нефти и нефтепродуктов, и отозвались с похвалой о справедливом характере выдвинутых предложений. «Я буду делать все, что послужит для блага торговли, – заявил Арчболд. – Если выработают наилучший план, я буду участвовать в его осуществлении».

Подобные настроения, естественно, встретили яростное сопротивление. Большинство предпринимателей опасались, что если план будет принят, то бывшие лидеры «Саут импрувмент компани» возьмут верх в новом объединении и что это объединение воспользуется скидками для подавления конкурентов.

Проводники «Плана Питтсбурга», однако, не отступали. Их относительная неудача содержала на самом деле и некоторые аспекты успеха. Они привлекли на свою сторону двух энергичных производителей нефтепродуктов в Нефтяных регионах и, что не менее важно, двух ведущих лидеров из числа независимых предпринимателей Нью-Йорка – Чарльза Пратта и Г.Х. Роджерса. Рокфеллер высоко ценил эти достижения. Он с помощниками продвигал проект на конференциях и при помощи переписки. 5 августа питтсбургская «Газета» сообщила, что план «обещает быть успешным… Все местные производители нефтепродуктов, за исключением двух, присоединились к нему… Ему сочувствуют производители нефтепродуктов Кливленда, Филадельфии и Нью-Йорка». 26 августа газета объявила, что образована Национальная ассоциация производителей нефтепродуктов и что она начинает

действовать с 1 сентября. В действительности же датой образования ассоциации было 15 августа, и, возможно, она начала работать в тот же день.

Первыми представителями Ассоциации производителей нефтепродуктов (обычно ее называют Национальной ассоциацией) стали ее председатель Джон Д. Рокфеллер, вице-председатель Дж. Дж. Вандергрифт и казначей Чарльз Пратт. Таким образом, руководящее положение и личность главы «Стандард ойл» получили признание, в то время как все трое представляли запад, Нефтяные регионы и восток страны. Прогресс в объединении и контроле над нефтяной отраслью был достигнут менее чем через пять месяцев после сокрушительного поражения «Саут импрувмент компани». Из печатного текста хартии выясняются следующие факты об ассоциации:

«1. Доступ в Ассоциацию открыт для любого производителя нефтепродуктов, готового подписать соглашение.

2. Это представительный орган пяти регионов: Кливленда, Питтсбурга, Нефтяных регионов, Нью-Йорка и Филадельфии. В каждом регионе создается местный Совет с его функционерами. Резиденция Ассоциации располагается в Нью-Йорке.

3. Каждый местный Совет выделяет агента, который участвует в работе Совета агентов всей Ассоциации. Они выбирают также по три директора от каждого региона, из которых формируется Совет директоров, состоящий из 15 функционеров, ответственных за общую политику Ассоциации, включая закупки и продажи (а также, очевидно, контроль над ценами). Совет агентов после получения инструкций от местных Советов осуществляет распределение средств и другие ассигнования под общим надзором Совета директоров.

4. Совет директоров производит набор служащих.

5. Сырая нефть распределяется по регионам для переработки на основе общей ее выработки в объеме 18 000 баррелей в день по следующим квотам: Кливленд – 28,82 %; Питтсбург – 23,68 %; Нефтяные регионы – 16,75 %; Нью-Йорк – 18 %; Филадельфия – 14,75 %. Местные советы распределяют квоты среди индивидуальных производителей нефтепродуктов.

6. Ни один член Ассоциации не может покупать или продавать свою продукцию, кроме как исходя из своей квоты, хотя может под надзором Совета директоров продавать часть своей нефти другим производителям нефтепродуктов, входящим в Ассоциацию.

7. Совет директоров принимает жалобы и осуществляет арбитраж в случае разногласий между членами Ассоциации.

8. Соглашение действует в течение 5 лет, но любой член

Ассоциации может выйти из нее при уведомлении за год, и любой регион может выйти с уведомлением за три месяца при голосовании за выход двух третей членов Ассоциации.

9. Поправки в Хартию могут вноситься в случае благоприятного голосования регионов в соотношении четыре к одному».

Очевидно, что пул представлял собой основательно выхолощенный оригинальный «План Питтсбурга», поскольку не предусматривал соглашения об аренде или других средств принуждения. Согласно корреспонденту нью-йоркского World в Титусвилле, пул имел целью сократить нефтеперерабатывающие мощности страны наполовину. Он предусматривал ведение статистики по производству, запасам, потреблению и другим важным проблемам и борьбу со спекулянтами. Все эти цели поддерживались Рокфеллером и его партнерами, хотя и не были четко выражены в соглашении. Борьба же со спекуляцией, например, нашла отражение в специальном обязательстве.

Это обязательство было направлено на то, чтобы члены Ассоциации осознали серьезность стоящих перед ними задач, а также прониклись лояльностью и бдительностью. Оно определяет цель Ассоциации как «улучшение и защиту законной торговли нефтепродуктами». Далее оно налагает полную секретность на «любой бизнес, которым она (Ассоциация) может заниматься», и требует от ее членов отречься от спекуляций самим и не давать посторонним предпринимателям возможности спекулировать «ни намеком, ни предложением». Наконец, все присягают сообщать о любом нарушении обязательства какому-либо члену Ассоциации. В то время как условие соблюдения секретности не совсем гармонировало с провозглашенным открытым характером организации, оно, возможно, было необходимо для исключения попадания информации к безответственным лицам.

Между тем потоки нефти, хлынувшие из графства Клэрион и с других новых нефтеносных полей, потащили цены на сырую нефть вниз. Каждый день бурились новые скважины, пока к 24 августа не набурили их почти 350. Производство нефти в Регионах росло с 12 000 баррелей в день до 15 000, 16 000, 17 000. В августе средняя цена за баррель сырой нефти упала до 3,47 доллара, то есть почти на доллар меньше, чем в предыдущем году. Не найдя вагонов для своей продукции, некоторые отчаявшиеся производители нефти стали перевозить ее по рекам. Тем не менее предприниматели лихорадочно боролись на торгах за новые места бурения. Новые нефтяные фонтаны усиливали прилив «черного золота». Что нужно было делать? «Навести порядок», – кричали отовсюду. Лишь несколько месяцев назад

Ассоциация вводила эмбарго на поставки нефти монополистам из «Саут импрувмент компани», теперь другое эмбарго должно было ограничить ее поставки миру!

Для осуществления этого намерения в конце августа создали новую Ассоциацию производителей нефти. Она не проявляла враждебности к Ассоциации производителей нефтепродуктов. Одержимые духом крестоносцев, нефтяники выбрали капитана Уильяма Хассона, удачливого главу Союза нефтепромышленников, председателем ассоциации. Ее члены решили сделать этот орган достаточно сплоченным, чтобы защитить интересы производителей нефти на многие годы вперед. Они учли в своем списке каждого нефтяника в Регионах, даже тех, которые качали нефть лишь на 10 баррелей в день. Жизнерадостный Хассон и его заместители предложили нефтяникам письменное обязательство: те, кто его подпишут, не пробурят в течение шести месяцев, начиная с 1 сентября 1872 года, ни одной скважины и не сдадут в аренду на бурение ни одного клочка земли. Замысел состоял в том, что при отсутствии новых скважин производство нефти уменьшится на 3000–5000 баррелей в день по мере истощения старых скважин. Предполагалось, что обязательство предотвратит бурение около 500 новых скважин.

Чувствуя за собой поддержку общественного мнения и прессы, Хассон нашел богатых и бедных нефтяников, готовых подписать обязательство. Каждый из них согласился платить штраф в 2000 долларов за каждую пробуренную скважину, эти деньги будут собираться, как любые другие долги. Каждый нефтяник согласился употребить все честные средства, чтобы предотвратить бурение другими старателями. Агенты ассоциации столкнулись с трудностями в проведении своего курса только в одной области – в графстве Клэрион. Там многие землевладельцы были немецкими фермерами, осевшими в Пенсильвании. Они были жадны, ограниченны и упрямы. Да и разве неестественно, что владельцы перспективных участков на новых нефтеносных полях возражали против блокирования их пути к возможному богатству, когда имевшиеся производители нефти продолжали эксплуатировать свою собственность, наблюдая самодовольно рост цен на нефть, который достигнут за счет интересов других? Спекулянты, купившие земли или опционы, настаивали на производственном использовании своей собственности, которая при отсутствии развития быстро разорит их.

Оставив графство Клэрион (нуждавшееся в регулировании больше других) без контроля и не сделав аргумент в пользу прекращения бурения ни справедливым, ни убедительным,

Ассоциация производителей нефти стала закрывать действующие скважины. Она была вынуждена это делать, поскольку в период августа – начала сентября производство нефти достигло 18 000 баррелей в день и продолжало расти. В середине сентября цены в Титусвилле упали до 2,75 доллара за баррель нефти. Эксперты подсчитали, возможно с преувеличением, что регион в то время терял доллар на каждом барреле нефти, или более 500 000 долларов в месяц. Немедленно возникло движение за 30-дневное прекращение добычи нефти. На собрании в Ойл-Сити приняли, наконец, единодушное решение. К полуночи 28 сентября три четверти всех скважин в старых нефтеносных зонах прекратили работу.

Ежедневное производство в среднем нефти в сентябре было урезано до 16 561 барреля против 18 816 баррелей в предыдущем месяце. В октябре оно упало до 14 308 баррелей. Затем 28 октября эмбарго отменили, и в следующем месяце производство нефти установило новый рекорд в 23 275 баррелей! В декабре оно поддерживалось на уровне выше 22 000 баррелей, притом что цены, естественно, снова упали.

Очевидно, что контролировать объемы производства нефти могла только всеобъемлющая, крайне централизованная, постоянно действующая организация. Поэтому Хассон и его помощники стали вынашивать новый план. На них обрушился поток предложений, порой безумных, порой полезных. Наконец, в конце октября 1872 года Хассон представил пересмотренную схему.

Он предложил создать корпорацию, Агентство производителей нефти, с капитализацией в 1 000 000 долларов. Ее акционерный капитал должны были держать только реальные производители нефти или их представители. Корпорация должна была скупать всю наличную нефть у Ассоциации производителей, выплачивая не менее 5 долларов за баррель. Если цена будет держаться на уровне 5 долларов или выше, то будет оплачен весь объем добытой нефти сразу. Если нет, то агентство будет хранить нефть в цистернах, которые оно намеревалось заказать, оплачивая их производителям частично наличными деньгами, частично сертификатами на нефть в цистернах. Если совет директоров сочтет нужным, можно будет построить нефтеперерабатывающие предприятия или принять другие меры для поддержания высоких цен. Совет директоров должен был также определять порядок сдерживания производства нефти и, в случае необходимости, принимать меры по прекращению бурения скважин. Будет также постоянно собираться статистика по скважинам, бурению, производству сырой нефти и ее запасам.

Таким образом, Агентство надеялось контролировать объемы выпуска нефти и цены на нее железной хваткой, обратить вспять быстро растущее количество спекулянтов и бросить вызов производителям нефтепродуктов. Агентству надлежало решительно противодействовать всем видам монополий – всем, кроме своей собственной монополии!

Некоторое время схема обещала успех. Ее поддерживали банкиры Регионов, и к 24 октября на нее пожертвовали около 200 000 долларов наличными. Хассон призывал нефтяников поддерживать ее без колебаний. На новом съезде производителей нефти 6 ноября в Ойл-Сити преобладали настроения уверенности и единодушия. На следующий день пресса объявила: «План образования Агентства имел полный успех: акционерный капитал составил более 1 000 000 долларов». Были избраны попечители и менеджеры агентства.

Потребители стали теперь замечать, что 5 долларов за баррель – это высокая плата, и если бы агентство установило монополию, то могло бы удерживать цену на этом уровне. Однако на самом деле агентство было колоссом на глиняных ногах. Горячо поддерживавшееся многими крупными, с налаженной работой производителями нефти, оно воспринималось мелкими собственниками и новыми инвесторами с подозрением.

Собственники небольших скважин – обитатели долины реки Аллегейни, чьи нефтяные вышки выкачивали в день от 5 до 20 баррелей (подобно той корове фермера из Типперари, что давала молока, едва хватавшего на прожитье), боялись монополии своих богатых и могущественных коллег. Если богачи могли организовать повышение или падение цен, они могли также уничтожить нефтяников с малыми ресурсами неожиданным понижением котировок цен на нефть. Мелкие собственники опасались судьбы мелких производителей антрацита в соседних графствах, чьи активы были проглочены несколькими могущественными корпорациями. Что касается новых инвесторов, то они считали несправедливым лишиться шансов, которыми их предшественники воспользовались с успехом.

Более того, число скважин увеличивалось слишком быстро для эффективного сдерживания цен. В декабре стало очевидно, что производство нефти на полях в Клэрионе, Батлере и Венанго бьет все рекорды, цена нефти в 5 долларов стала несообразной, и все попытки ее сохранить выглядели обреченными. Но пока схема казалась все еще жизнеспособной, агентство пользовалось заметной поддержкой со стороны производителей нефтепродуктов, которые приветствовали ее стабилизирующую роль. Рокфеллер в это время выступал за прочные ассоциации

производителей нефтепродуктов и производителей нефти и деловое соглашение между двумя организациями.

Агентство еще не приобрело капитал в 1 000 000, а Рокфеллер уже велел агенту «Стандард ойл» в Ойл-Сити закупить у организации 6000 баррелей сырой нефти по 4,75 доллара за баррель, выразив ей одновременно самые теплые пожелания. «Нам представляется, – телеграфировал он 10 ноября 1872 года, – что если мы купим нефть у агента ее производителей в Ойл-Сити и уплатим $4,75 за баррель, то они сохранят цену на приемлемом уровне. Мы хотим продолжить закупки и осуществлять их только у агента производителей… Повидайте Хассона и других и добейтесь справедливого понимания этого вопроса. Мы будем делать все, что в наших силах, для стабильности цен, будем продолжать закупки при условии, что наша позиция ясна. Мы делаем это, чтобы убедить производителей нефти в нашей искренности и помочь в налаживании рынка». На следующий день Courier Титусвилля сообщил о крупных закупках нефти «Стандард ойл».

Фактически Ассоциация производителей нефтепродуктов делала авансы производителям нефти еще до того, как была отправлена эта телеграмма. Рокфеллер, в качестве ее председателя, еще 23 октября 1872 года телеграфировал Хассону: «Мы были бы рады, если бы ваш Совет назначил комиссию для встречи с комиссией Ассоциации, чтобы обсудить наши взаимные интересы и выяснить, можно ли достигнуть соглашения к взаимному благу. В случае назначения комиссии назовите, пожалуйста, время и место встречи». Хассон по получении телеграммы немедленно пообещал: «Предложим на рассмотрение Совета завтра утром». 24 октября он послал другую телеграмму: «Совет будет рад встретиться с производителями нефтепродуктов в любое время для обсуждения взаимных интересов, но не будет приветствовать инициативы, вторгающиеся в сферу компетенции производителей сырой нефти». В тот же день Рокфеллер ответил: «Телеграмма получена. Члены нашей Ассоциации встретятся с вашим Советом в Ойл-Сити завтра утром». На это Хассон 24 же октября телеграфировал: «В полдень заседание Совета отложено. Новое заседание до 12 ноября не состоится».

Тем не менее Хассон и другие, хотя и довольные продажей нефти по хорошей цене, противились объединению с недавними членами «Саут импрувмент компани». Хассон выступал против «внешних помех», пока агентство не подверглось испытаниям. Но победили умеренные, и комиссии производителей нефтепродуктов и нефти встретились 19 декабря 1872 года в отеле на 5-й авеню Нью-Йорка. Стороны подписали соглашение.

Его одобрил 23 декабря Совет производителей нефти в Титусвилле. Хассон противодействовал ему до конца. Они с Derrick предрекали, что «договор Титусвилля» окажется провальным и принесет крах Регионам. Их мрачные пророчества сеяли раскол среди нефтяников и возбуждали в них дух сопротивления.

«Договор Титусвилля» дал то, что и ожидали участники переговоров. Он предусматривал, что Ассоциации производителей нефти и нефтепродуктов должны назначить комиссии, которые бы встречались еженедельно или так часто, как будет необходимо. Они должны были «убедиться, что условия этого соглашения выполняются в духе доброй воли». Оба учреждения получили право просматривать конторские книги друг друга. Обе ассоциации предоставляли равноправное членство всем соискателям. Производители нефти обязались продавать ее только своей ассоциации, в то время как производители нефтепродуктов согласились закупать у Ассоциации производителей «ежедневно такое количество сырой нефти, какое потребуют от них мировые рынки». Точное ее количество установят комиссии. Цена нефти должна равняться «условно» 5 долларам за баррель. Из них 4 доллара следовало платить наличными (хотя комиссии могли, в случае необходимости, уменьшить эту сумму). Если нефтепродукты продавались в Нью-Йорке по 26 центов за галлон, то кроме 4 долларов не надо было платить ничего, однако за каждый цент сверх 26 следовало добавлять по 25 центов при оплате за баррель нефти, пока цена не достигнет 5 долларов. Каждая ассоциация могла выйти из соглашения при условии уведомления за 10 дней.

Далее стороны согласились, хотя это условие и не входило в контракт, что производители нефти должны поддерживать объемы производства на уровне 15 000 баррелей в день или около того. В то же время производители нефтепродуктов взяли на себя обязательство не вести переговоров о скидках с железнодорожными компаниями. Очевидно, стороны считали транспортные тарифы, введенные тремя главными железнодорожными компаниями с 25 марта, подлежащими открытому и общему сокращению.

«Теперь предстоит убедиться, – отмечала 24 декабря нью-йоркская World, – принесет ли успех это нововведение – альянс между производителями нефти и нефтепродуктов с целью установления свободных цен, по которым нефть продается торговцам». Уже появились признаки того, что успеха не будет. 17 декабря рынок продаж сырой нефти охватила паника, и цены на нее резко снизились. Рынок оставался неустойчивым даже после

ратификации соглашения. Две комиссии, действуя в соответствии с разделом 9 соглашения, почувствовали необходимость снизить базовый тариф с установленных 4 долларов до 3,25! Избыток нефти возрастал, и владельцы скважин стали продавать нефть спекулянтам по 3,5 доллара и даже 2 за баррель.

Вскоре замаячил полный крах организации производителей нефти. Независимые производители отпускали нефть в начале 1873 года по 2,60 доллара за баррель и меньше. В рядах ассоциации обнаружилась измена, один член исполкома, начиная с первого же дня действия соглашения, продал 5000 баррелей нефти по сниженной цене. К 15 января стало ясно, что все усилия по контролированию цен оказались тщетными. В этот день, судя по сообщению 16 января «Геральда», выходящего в Титусвилле, член исполкома К.В. Калвер сделал доклад в Совете производителей нефти Титусвилля, признав полный провал. В то же время он тепло поблагодарил Ассоциацию производителей нефтепродуктов за надежное сотрудничество, назвав ее «самым достойным деловым сообществом, какое когда-либо встречал».

Особую похвалу Калвер воздал Рокфеллеру, сообщив, что, когда тому предложили 5000 баррелей нефти по 2,25 доллара за баррель, глава «Стандард ойл» заявил, что соглашение обязывает его покупать свою квоту нефти по 3,25 доллара, и он не нарушит своего обязательства. «Сами мы, – уныло констатировал Калвер, – в состоянии краха». По его предложению Совет объявил соглашение с Ассоциацией производителей нефтепродуктов «утратившим силу и недействительным».

В сфере нефтедобычи вновь взяли верх дезорганизация и перепроизводство. Из графств Батлер и Клэрион нарастали потоки сырой нефти. В 1874 году ее производство достигло нового рекорда – 10 810 000 баррелей, а на следующий год обнаружился крупный пул Брэдфорда, который в одном 1880 году произвел около 22 000 000 баррелей. Значение этого сразу поняли такие производители нефтепродуктов из Регионов, как Арчболд и Вандергрифт. Они полностью уяснили, что дальнейшие усилия с их стороны с целью стабилизации цен на нефть должны развиваться в направлении сотрудничества с коллегами – производителями нефтепродуктов, а не с производителями нефти.

Ассоциация продолжала усилия по установлению эффективного контроля над нефтепереработкой. Но давало знать о себе отсутствие крепкого централизованного органа власти. Директора постоянно принимали решения, которые следовало ратифицировать местным округам, взносы не собирались вовремя, члены ассоциации часто нарушали правила. 15 мая

обнаружилось, что ассоциации находится в крайне шатком состоянии. На встрече в Саратоге 24 июня 1873 года она была распущена.

«Для меня было очевидно сразу же после образования Ассоциации производителей нефтепродуктов, – вспоминал Рокфеллер через много лет, – что среди столь многочисленных людей, неопытных в бизнесе, встречается немало таких, на содействие которых нельзя положиться в решении такой трудной проблемы, как реформирование отрасли, к чему стремились мои коллеги и я. – Возможно, он имел в виду провал решения, позволяющего образовывать компании по покупке или слиянию с нефтеперерабатывающими предприятиями, не входящими в ассоциацию. – Но, – продолжал он, – рекомендовалось продолжать терпеливое обучение этих же самых людей… для подтверждения или отказа от ранее сформировавшихся впечатлений об их ненадежности. Мы доказали, что ассоциации производителей нефти и нефтепродуктов были полной иллюзией».

Глава 4
Левиафан

Хотя и страдая от перепроизводства нефти, производители нефтепродуктов в целом находились в более благоприятном положении, чем производители нефти, тем более «Стандард ойл». Она снизила общий объем нефтепереработки в Кливленде, у нее не было серьезных конкурентов в торговле в западных штатах, и она поставила производственные операции на уровень беспрецедентной эффективности.

В то время как Кливленд использовал несколько меньше нефти, чем заводы города в 1872 году, «Стандард ойл» перерабатывала больше нефти, чем прежде, – 34 % всей отрасли! И этот заметный прогресс связывался с увеличением капитала корпорации на 20 % – еще один факт, который укрепил Рокфеллера и Флэглера в убеждении, что они проводят правильную политику.

Корпорация «Стандард ойл» приобрела общенациональный масштаб. Покупка активов «Боствика» стало прочной основой ее деятельности в восточных штатах. Она расширилась еще больше в конце марта 1872 года, благодаря поглощению «Лонг-Айленд ойл компани», одного из малых, но эффективных нефтеперерабатывающих предприятий в районе Нью-Йорка. Предприятия этой фирмы стояли рядом с сооружениями для перегонки нефти самой «Стандард ойл» в Хантерс-Пойнт, на берегу Ист-Ривер со стороны Бруклина, как раз напротив 34-й стрит, на Манхэттене. «Лонг-Айленд» учредили в 1862 году, а во время покупки ее капитал составляла 200 000 долларов. К несчастью, через несколько месяцев после слияния фирм Хантерс-Пойнт уничтожил ужасный пожар. Хотя цеха вскоре были восстановлены с лихвой, катастрофа временно снизила производство «Стандард ойл» переработанной нефти в штате Нью-Йорк.

На востоке производственные мощности также возросли в значительной степени, но за счет новых приобретений в начале 1873 года. 13 января этого года в результате соглашения в «Стандард ойл» была включена «Дево мэньюфэкчеринг компани». Это был важный шаг в расширении корпорации, поскольку предприятия «Дево» на Лонг-Айленде с капиталом 500 000 долларов были масштабными и эффективными. Они специализировались на экспорте так называемой «контейнерной нефти», для которой изготавливались собственные канистры

компании.

Мощности Нью-Йорка представляли для растущей «Стандард ойл» большую ценность. Хотя Кливленд занимал идеальное положение для поставок нефтепродуктов на рынки запада, в отношении востока он находился в невыгодной позиции, как и в отношении сколько-нибудь значительной экспортной торговли. В 1873 году продажа нефтепродуктов за рубеж выросла почти до 5 500 000 долларов баррелей, что составило более четверти всего объема производства. Нью-Йорк, Филадельфия и Балтимор явились естественными центрами торговли с восточными штатами и с заграницей. «Стандард ойл» вскоре нарастит мощности в Нью-Йорке, а затем переключится на два других города. Уильям Рокфеллер сразу же воспользовался помощью опытного персонала «Дево» в организации продаж нефтепродуктов за рубеж. Между тем укрепились и расширились связи с оптовиками и посредниками.

Рыночная активность корпорации стала новым отправным пунктом величайшего значения. До 1873 года «Стандард ойл компани» оставалась почти целиком производственной компанией. Она не занималась организацией агентств по розничной продаже нефтепродуктов, оптовыми поставками местным оптовикам или крупным региональным дистрибьюторам, таким как «Уотерс Пирс ойл компани» в Сент-Луисе и «Чесс, Кэрли энд компани» в Луисвилле. «Стандард ойл» мешало полное отсутствие контроля над ордой посредников. Некоторые из них дестабилизировали рынок спекулятивными сделками, выбрасывали на рынок большое количество дешевого и опасного керосина. Они даже вносили примеси в нефтепродукты производства «Стандард ойл», ставя под угрозу репутацию корпорации. Злоупотребления и расточительность мелких дистрибьюторов некоторое время сильно раздражали методичного Рокфеллера.

В 1873 году он неожиданно вторгся в сферу маркетинга, приобретя половину акционерного капитала «Чесс, Кэрли энд компани». Эта фирма занималась в Луисвилле нефтепереработкой, значение которой усилилось бы, если бы скважины в Западной Виргинии и Кентукки увеличили выпуск продукции. Но ее дистрибьюторский бизнес был гораздо важнее. Объединение с фирмой открыло продукции «Стандард ойл» прибыльный рынок на юге, где «Чесс, Кэрли» быстро умножила свои операции. Как и в случае с «Дево мэньюфэкчеринг компани», «Стандард ойл» пользовалась этой фирмой как внешне независимым учреждением.

Между тем были приняты меры для упорядочения закупок

сырой нефти. Бостwик, давний покупатель, номинально продолжал свою деятельность как независимый агент, но фактически он действовал под контролем «Стандард ойл» и за счет ее фондов. Исключением было то, что ему позволили воспользоваться собственной суммой в 250 000 долларов, которая гарантировала ему 7 % прибыли и комиссионные. Его энергичные агенты в Регионах Джозеф Сип и Даниель О'Дэй вскоре обеспечили заказы на много миллионов долларов ежемесячной прибыли.

Летом 1873 года газеты сообщили, что «Эмпайр транспортейшн компани» покупает филиал «Пенсильвании» компанию «Юнион пайп лайн» по скоростной доставке грузов и владельца «Мьючэл лайн». Таким образом в Регионах объединились две самые протяженные линии трубопроводов. Явно обеспокоенный этой сделкой Рокфеллер немедленно занялся новой деятельностью стратегического значения, которую давно планировал.

До сих пор использование трубопроводов для перекачки нефти осуществлялось главным образом в местном масштабе, хотя угроза прокладки трубопровода из регионов в Кливленд встревожила «Лейк шор» и позволила «Стандард ойл» обеспечить себе более выгодные железнодорожные тарифы. Трубопроводы шли от небольших сосредоточений нефтяных скважин, перекачивая оттуда нефть к ближайшей железной дороге. Они уже заставили свернуть свой бизнес большинство возниц. Более протяженные трубопроводные системы, такие как та, что находилась во владении «Эбботт энд Харлей Аллегейни транспортейшн компани», стали разворачивать свой бизнес с большим размахом.

В 1873 году компания, владевшая трубопроводами, могла располагать большим капиталом. Ее номинальный транспортный тариф составлял 30 центов за баррель, независимо от расстояния перекачки жидкого топлива – полмили или 30 миль. Однако конкуренция часто снижала тариф до 5 центов. Из 30–40 таких компаний только 6 владели трубопроводами протяженностью более сотни миль. Таким образом, через 15 лет после того, как забил фонтан скважины Дрейка, трубопроводы и их насосные станции не преодолели зачаточную стадию развития. Они скрывали в себе большой потенциал, и Рокфеллер наблюдал за ними со смешанным чувством. Вдруг нефтепровод попадет в руки какого-нибудь энергичного конкурента, который разовьет его колоссальные возможности? Монополия на нефтепроводы могла стать более опасной, чем монополия производителей нефти и нефтепродуктов, поскольку станет орудием немногих и будет

открыта для беспринципных манипуляций. Очевидное средство защиты от этого заключалось во владении корпорации «Стандард ойл» своими собственными трубопроводами, подведенными к хранилищам нефтепродуктов. Это позволит обеспечить устойчивые поставки сырой нефти и, несомненно, снизит стоимость ее транспортировки.

Когда «Эмпайр» купила «Юнион пайп лайн», ясно дав понять, что угроза совсем рядом, Рокфеллер перешел к действиям. Рокфеллер обратился к Бостви́ку, и тот настоятельно рекомендовал ему Даниеля О'Дэя как наиболее подходящего человека, который способен создать сеть трубопроводов «Стандард ойл», так как наряду с хорошим знанием сферы транспортировки располагал другими незаурядными качествами, которых требовала первоначальная конкуренция.

По предложению Рокфеллера Бостви́к поручил О'Дэю проложить нефтепровод от Эмлентона к новым нефтеносным полям графства Клэрион. К осени 1873 года энергичный ирландец уже протянул трубопровод на 80 миль. Эта линия вскоре соединилась с короткой веткой «Американ трансфер компани», купленной в 1874 году, и с линиями холдинга «Вандергрифт энд Формэн», в котором «Стандард ойл» приобрела треть акционерного капитала. В сентябре 1874 года О'Дэй открыл трубопровод от Терки-Сити в графстве Клэрион до Ойл-Сити всего лишь с одной насосной станцией на всем маршруте. В 1875 году он проложил трубопровод в новую нефтеносную зону Брэдфорд, расположенную на северо-востоке. Из всего этого выросла большая трубопроводная сеть, получившая известность вскоре как «Юнайтед пайп лайнс», которую передали под надзор У.Т. Шайде, опытному оператору. «Юнайтед пайп лайнс» стала одним из двух краеугольных камней трубопроводной сети «Стандард ойл». Другая сеть, «Американ трансфер компани», вскоре полностью перешла в собственность Рокфеллера и его партнеров. 15 ноября 1874 года «Стандард ойл» выплатила за нее 200 000 долларов Бостви́ку, Джошуа Мэйси-младшему, А.Дж. Паучу и самому Рокфеллеру.

В конце 1876 года две системы включали трубопроводы общей протяженностью 400 миль, с пропускной способностью почти 1 400 000 баррелей. Таким образом, Рокфеллер помешал образованию монополии «Эмпайр» или какой-нибудь другой группы компаний. На самом деле он мечтал о собственной трубопроводной монополии.

Банкротство могущественного банкирского дома «Джей Кук энд компани», объявленное 18 сентября 1873 года, было громом среди ясного неба и вызвало панику, ставшую предвестницей

пятилетней экономической депрессии. Двери банков закрылись, акции обесценивались, безработица приобрела общенациональный характер, и во всех крупных городах выстроились очереди за хлебом.

Обе отрасли нефтяной промышленности ощутили страшные удары. Цена на сырую нефть упала в конце 1873 года почти до 80 центов за баррель и, несмотря на частичное восстановление, еще держалась в начале 1874 года в среднем всего лишь на уровне 1,33 доллара. Нефтепродукты, за которые в 1872 году давали по 26 центов за галлон, продавались сразу после краха банка по 13 центов. В 1876 году, хотя депрессия переживала наихудшую стадию, цена на нефть вернулась к нормальному уровню. Производство нефти упало ниже мирового спроса, и производители нефти вновь воспряли.

Для Рокфеллера даже низкие цены на нефть в 1873–1874 годах сыграли положительную роль. Они помогли ему достичь консолидации, которую он давно лелеял. В трудные времена его убежденность в ней укрепилась. Он указывал, что мощности нефтепереработки были еще до абсурда избыточны, что две попытки урезать их и, другими словами, контролировать нефтепереработку пулом провалились и что верным путем к успеху являлось полное объединение отрасли. Теперь к нему прислушивались даже скептики.

Между тем железнодорожные компании, сильно пострадавшие от депрессии и собственных войн тарифов, боролись за прибыльную транспортировку грузов. Железнодорожная система «Нью-Йорк централ – Лейк шор» сотрудничала со «Стандард ойл» в приобретении «Юнайтед пайп лайнс», чтобы конкурировать с «Пенсильванией» и «Эмпайр». Теперь и «Эри» искала расположения у корпорации довольно эффектным способом.

В течение года, прошедшего за соглашением о тарифах от 25 марта 1872 года, компании не прибегали даже к притворному отказу от скидок. Все сколько-нибудь значительные грузоотправители нефти теперь обзавелись ими. Арчболд и Вандергрифт, столь настойчивые в требованиях отказа от скидок во время противоборства с «Саут импрувмент компани», смягчили свою позицию. Аднах Нейхарт, видный оптовый покупатель нефти, накопил на скидках от «Эри» 7000 долларов в одном лишь сентябре 1872 года.

Но даже после таких выплат «Эри» не получила заказов на транспортировку нефти, которые бы сочла достойными. Соглашение с производителями нефтепродуктов в марте 1873 года, которое, как надеялась компания, даст ей монополию на

перевозку всех грузов из Титусвилля, Ойл-Сити и других центров нефтепереработки в Нью-Йорк, оказалось неудачным, так как «Эмпайр» быстро ввела свои скидки и увела большинство заказов на транспортировку нефти на железнодорожные пути «Пенсильвании». Поскольку ситуация с Регионами выглядела почти безнадежной, «Эри» обратилась за выгодными сделками к Рокфеллеру и его партнерам с настроениями, близкими к отчаянию.

Срок соглашения «Стандард ойл» с «Нью-Йорк централ» истекал 1 апреля 1873 года, и, вероятно, корпорация заключила бы с железнодорожной компанией другое соглашение, более выгодного характера. Но летом того же года ее офис посетили два эмиссара «Эри».

Ими были генерал Джеймс Х. Деверо, прежде возглавлявший «Лейк шор», который в июне стал председателем «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», филиала «Эри», и Дж. Р. Бланшар. Деверо, естественно, знал детали соглашения между «Лейк шор» и «Стандард ойл». Эмиссары выразили энергичный протест. Они указывали, что «Нью-Йорк централ» и «Пенсильвания» заграбастали нефтяной фрахт. «Эри» перевозила лишь седьмую часть всего объема производимой нефти (окончательная цифра за 1873 год показывала, что она получила заказы лишь на 762 000 из почти 5 000 000 баррелей нефти). Они просили предоставить им больше заказов.

– Дайте нам долю одинаковую с «Централом», – взывали они.

Рокфеллер с Флэглером были не против того, чтобы почти уравнять доли двух железнодорожных компаний, но выдвинули возражения относительно услуг на конечной станции. Они указывали, что, с тех пор как приобрели «Лонг-Айленд ойл компани», их основным восточным терминалом стал Хантерс-Пойнт на Ист-Ривер. «Нью-Йорк централ» доставляла все грузы в Хантерс-Пойнт без дополнительной платы. Там «Стандард ойл» могла закачивать сырую нефть в свои цистерны для нефтепереработки, осуществлять проверку бочек с нефтью и ремонт по мере необходимости или выкачивать нефтепродукты из железнодорожных цистерн и заполнять ими бочки для продажи на внутреннем рынке и за рубежом. У «Эри» нефтяной терминал располагался в Вихавкене, Нью-Джерси, где собственные команды компании инспектировали бочки с нефтью, выкачивали нефтепродукты из цистерн и закачивали их в бочки, а также осуществляли другие операции. Компания взимала с грузоотправителей значительную плату за эти услуги. Деверо и Бланшар полагали, что «Стандард ойл» должна платить за них, Рокфеллер же с Флэглером отказывались от этого.

«Эри» не могла выбросить на свалку бесполезных инвестиций свою дорогостоящую сортировочную станцию. Однако Бланшар и Деверо быстро нашли решение. Они предложили, чтобы «Стандард ойл» арендовала сортировочную станцию в Вихавкене и целиком взяла в свои руки бондарные работы, ремонт и перекачку для себя и грузоотправителей. Увеличив плату за транспортировку барреля нефти в связи с использованием терминала, «Стандард ойл» могла взимать обычные пошлины с других производителей нефти, нефтепродуктов и оптовиков. На этой основе и заключили соглашение. «Эри» гарантировала «Стандард ойл» такой же низкий тариф на перевозку нефтепродуктов, как у «Нью-Йорк централ». «Стандард ойл» же пообещала, что никакая другая железнодорожная компания не получит более половины ее заказов на транспортировку грузов в восточные штаты.

Аренда сортировочных станций Вихавкена со стороны «Стандард ойл» ознаменовала еще один шаг к контролю над производством и продажей нефтепродуктов. Вскоре корпорация расширила возможности терминала с целью транспортировки нефти в Новую Англию, в южные штаты. В то же время она получила полное представление о транспортировке грузов всех своих конкурентов по железным дорогам «Эри».

Важные приобретения давали более удобные терминалы и новые возможности для транспортировки грузов в определенные восточные пункты, благоприятные тарифы на фрахт и контроль над «Централом», который предоставлял эти тарифы. Соглашение датировалось 20 апреля 1874 года. Боствик, знакомый с сортировочными станциями в Вихавкене, помог быстро и прочно вплести эти сооружения в производственный комплекс «Стандард ойл». Новое соглашение вряд ли обрадовало «Централ». Эта железнодорожная компания утратила определенное количество выгодных заказов на транспортировку грузов, но протестовать было поздно. Она конфликтовала скорее с «Эри», чем со «Стандард ойл», что не могло обидеть руководство корпорации. Фактически соглашение стало в перспективе началом свободного, но важного тройственного союза, в котором «Эри», «Централ» и интересы Рокфеллера объединились против «Эмпайр» и «Пенсильвании».

Между тем «Стандард ойл» завершила другой важный шаг в своей экспансии, когда 22 января 1874 года купила крупную «Империал рефайнинг компани» около Ойл-Сити, которой владели Вандергрифт, Формэн и другие предприниматели Регионов. Это было второе по масштабам предприятие в регионе. Только фирма Арчболда несколько превосходила эту компанию

своими производственными мощностями. Таким образом Рокфеллер и его партнеры заметно увеличили плацдарм, который они уже занимали в Регионах. Но привлечение на свою сторону энергичного, находчивого Вандергрифта значило больше, чем приобретение его компании. Ему не было суждено связать всю свою жизнь со «Стандард ойл», поскольку банковское дело и металлургическая отрасль в Питтсбурге позднее призвали его к решению других задач. Но Вандергрифт оставался в течение многих лет могущественным союзником корпорации, и одна лишь весть о том, что он встал на сторону Рокфеллера, потрясла противников «Стандард ойл» в Регионах.

Теперь «Стандард ойл компани» стала внушительной структурой – объединением с эффективным контролем разнообразных видов деятельности, совершающейся во многих местах. Под ее управлением находились практически все нефтеперерабатывающие предприятия Кливленда, за исключением нескольких заводов по производству смазочных масел. Она успешно строила мощную сеть трубопроводов и нефтехранилищ в Регионах. Корпорация приобрела большие мощности в Нью-Йорке: нефтяные терминалы в Хантерс-Пойнт и Вихавкене, нефтеперерабатывающие предприятия, которыми прежде владели Бостви к и Дево, «Лонг-Айленд ойл компани», большое количество лихтеров, барж и другого имущества.

С Бостви ком она начала вести закупки нефти с большей эффективностью. Покупка контрольного пакета акций в «Чесс, Кэрли» ознаменовала, что корпорация занялась организацией собственного маркетинга в розничной торговле. Она вошла в эффективный союз с двумя крупными железнодорожными системами; вторглась в Регионы в качестве производителя нефтепродуктов; усовершенствовала уже и до того эффективные производственные технологии. Корпорация использовала лучшие в стране бондарни под наблюдением несравненного Макгрегора. Она производила свои кислоты и другие побочные продукты. Наконец, под руководством Уильяма Рокфеллера создала великолепное экспортное агентство, чтобы бороться с конкурентами за торговлю с Европой.

В ходе своей экспансии корпорация приобрела или развила не только огромные материальные ресурсы, но и много талантливых менеджеров. Она созидала интеллект так же, как заводы. Рокфеллер всегда проявлял интерес к этому. У него был особый способ обучения людей и обнаружения в них талантов. «Стандард ойл» заботливо выстраивала оборонительную и наступательную стратегию. Она мощно атаковала и защищалась. Уже в 1874 году «Стандард ойл компани» была своего рода

Левиафаном.

Что касается Джона Д. Рокфеллера, то каждый год приносил новые доказательства его делового предвидения. Немаловажными свидетельствами его уверенности и проницательности было прилежание, с которым он наращивал акционерный капитал «Стандард ойл». С самого начала он держал крупнейший пакет акций, который в 1873 году включал от 3500 до 4500 акций, а в 1875 году достиг 4549 акций. Стефан В. Харкнисс с 2500 акциями, Пэйн с 2045, а Флэглер и Эндрюс – по 2042 акции каждый – были вслед за ним крупнейшими акционерами. С этого года и в дальнейшем Рокфеллер быстро увеличивал свои активы, пока в 1882 году не приобрел 9500 акций. Тогда стало складываться одно из самых крупных состояний в Америке. Разумеется, оно включало, кроме акционерного капитала «Стандард ойл», и другие активы.

В последние месяцы 1873 года надвигалось событие, которое имело большое значение для возрастания этого состояния. Семейство на Эвклид-авеню ждало прибавления. 29 января 1874 года к трем дочерям, которые оживляли атмосферу семьи, добавился четвертый ребенок. На этот раз это был сын – наследник по мужской линии, которого ждали супруги. Его назвали Джон Д. Рокфеллер-младший.

Отец радовался несказанно. В утро, когда родился сын, он стремительно вошел в офис, чтобы сообщить своим партнерам эту новость. Флэглер и Пэйн обменялись с ним сердечными рукопожатиями. Пока в помещении раздавались поздравления, слезы радости застилали глаза Рокфеллера.

В это время нефтеперерабатывающая промышленность оставалась перенасыщенной до предела. Владельцы скважин страдали больше, чем производители нефтепродуктов. Крах Ассоциации производителей нефти снял всякую сдержанность в бурении и выкачивании «жидкого топлива». В 1873 году объем производства сырой нефти достиг почти 10 миллионов баррелей. Цены на нее все падали и падали. Перспективы выглядели мрачными. Для страховки железнодорожные компании перевозили все большие количества нефти. Около трех четвертей всего объема производства нефтепродуктов в стране направлялось в морские порты для торговли с Европой. Транспортные же агентства боролись за раздел рынка с большими затратами. Общий тариф на транспортировку нефти по железной дороге падал, а нефть становилась все более необходимой.

В сложившемся положении производители нефтепродуктов и нефти, а также владельцы железнодорожных компаний осознали

необходимость большей организованности.

Первыми проявили инициативу владельцы скважин. В апреле 1874 года появился новый побудительный мотив для прекращения бурения и выкачки нефти. Не утратившие надежд производители утверждали, что производство нефти оказалось в руках немногих и может легче контролироваться. По инициативе представителей графства Батлер был выдвинут план 90-дневной остановки бурения, обращенный к крупным предпринимателям и игнорирующий мелких коллег. Собрание 21 апреля в Петролии продемонстрировало замечательный энтузиазм. К концу месяца бурение на нефть было остановлено на 130 участках, собственники 27 буровых вышек обещали воздерживаться от работы в течение 90 дней, и цены на нефть резко подскочили.

С самого начала, однако, эта инициатива встретила сопротивление многих упертых нефтяников. Они указывали, что подобное предложение устраивало главным образом крупных предпринимателей, у которых под рукой большие запасы нефти для прибыльной реализации в условиях высоких цен. Справедливо ли требовать от людей, у которых нет запасов нефти, чтобы они прекратили бурение ради выгоды тех, которые используют свои резервы для делания денег? Подобные раскольники сотнями отказывались подписывать соглашение с обязательством воздерживаться от бурения на 90-дневный срок. В результате 15 мая на новом собрании производителей в Титусвилле единогласно приняли резолюцию, освобождающую всех от этого обязательства.

Очевидно, что моральное обоснование объединения производителей нефти с целью ограничить выпуск нефти и поднять цены на нее не отличалось от того, что лежало в основе объединения производителей нефтепродуктов. Позднее мисс Ида Тарбелл приписала новую неудачу организации производителей нефти махинациям производителей нефтепродуктов. Однако она была вызвана, естественно, избыточным количеством производителей нефти и их неуемным эгоизмом.

Теперь настала очередь железнодорожных компаний и производителей нефтепродуктов сделать попытку самоорганизации, и им удалось это сделать успешнее. 1874 год застал «Балтимор энд Огайо» и «Пенсильванию» в состоянии острого конфликта. Первая компания на треть сбавила транспортный тариф для «Мисиссипи» и организовала на этой основе ускоренную доставку грузов.

Более того, соглашение от апреля 1874 года между «Эри» и «Стандард ойл» привело в смятение как «Нью-Йорк централ», так и «Пенсильванию». «Эри» потеряла значительную часть нефтяного

фрахта из Кливленда, и Скотт очень опасался за ее судьбу. Главы двух последних железнодорожных компаний жаловались на то, что новые тарифы «Эри» были слишком низкими, чтобы вести дела с прибылью, и потому явились дурным примером. Конкуренция за перевозку нефти развернулась снова с беспощадным ожесточением. Газеты соглашались, что она приведет, видимо, к новой всеобщей войне тарифов.

Железнодорожные же компании сошлись на том, что цены на фрахт и билеты для пассажиров были слишком низкими и должны быть повышены. Они подписали ряд соглашений по тарифам, из которых нас интересует только соглашение о транспортировке нефти. Чтобы обеспечить выполнение этого соглашения, необходимо было наладить сотрудничество с основными производителями нефтепродуктов. Посредником между железнодорожными компаниями и нефтяниками стал Джозеф Д. Поттс из «Эмпайр». Его агентство по скоростной доставке грузов было филиалом «Пенсильвании», но также обслуживало другие железнодорожные компании и формально имело независимый статус. Представитель семейства ранних поселенцев из Пенсильвании, он выступал как главный менеджер «Филадельфия энд Эри», когда ее сдали в аренду «Пенсильвании». Затем в 1865 году ему поручили организовать и наладить управление компанией «Эмпайр», и он выполнил поручение с таким блеском, что стал выдающимся деятелем в сфере железнодорожного транспорта 70-х годов.

Поттс, также опасавшийся всеобщей войны тарифов и продолжения атак на линии скоростной доставки грузов, призвал заключить соглашение между тремя крупными железнодорожными компаниями – перевозчиками нефти и главными производителями нефтепродуктов. Он был чрезвычайно убедительным. Вскоре разработали план для крупных железнодорожных компаний и большинства производителей нефтепродуктов.

План отличали три главные особенности. Во-первых, он предусматривал справедливое распределение рынка транспортировки нефти между «Пенсильванией», «Эри» и «Нью-Йорк централ», доля первой из которых составляла половину, а двух других – по четверти рынка. «Стандард ойл» и другие ведущие производители нефтепродуктов должны были действовать как «обычные» пользователи. Во-вторых, соглашение требовало повышения тарифов на фрахт. Но наиболее настораживающей была третья особенность плана, поскольку она предполагала, что все Нефтяные регионы будут рассматриваться как одна станция и что единый тариф перевозки грузов от этой

станции к портам Восточного побережья должен быть установлен *для всех промежуточных пунктов нефтепереработки.* Например, устанавливалась плата за транспортировку по трубопроводам сырой нефти для производства нефтепродуктов к нефтеперегонным предприятиям Кливленда, Питтсбурга или Титусвилля, а затем за перевозку такого же количества переработанной нефти из всех этих пунктов до Нью-Йорка. Она ничем не отличалась от платы за транспортировку такого же количества сырой нефти напрямую из Регионов на предприятия Филадельфии или Нью-Йорка.

По этому соглашению производитель нефтепродуктов из Кливленда или Питтсбурга мог погрузить нефть на причалах Филадельфии или Нью-Йорка для отправки в Европу по такому же дешевому тарифу, в смысле платы за фрахт, как и его конкуренты в Регионах или в самих портах побережья. Между тем путь транспортировки для этого производителя сырой и переработанной нефти был гораздо длиннее. Такая практика была уже широко распространена среди железнодорожных компаний. Ее применяли при транспортировке угля из регионов залегания антрацита к морскому побережью и перевозке фруктов из южных штатов на север.

Чтобы «уравнять» плату за фрахт, производителям нефтепродуктов из Питтсбурга и Кливленда предоставили скидку. Она полностью компенсировала их затраты на доставку сырой нефти из регионов. Кливленд, к примеру, платил 35 центов за баррель за такую доставку. Теперь эта плата была упразднена. Тарифы на транспортировку нефтепродуктов были «уравнены» подобным же образом. Они устанавливались по 1,85 доллара за баррель от любого нефтеперерабатывающего пункта на территории, удаленной от моря, – Титусвилля, Эри, Питтсбурга, Кливленда. Эти тарифы распространялись на перевозки нефтепродуктов в Филадельфию и Балтимор, до Нью-Йорка устанавливалась плата в 2 доллара.

Подобными мерами железнодорожные гиганты упраздняли разом преимущество транспортировки на короткое расстояние, которым пользовались производители нефтепродуктов Регионов по сравнению с предприятиями Питтсбурга и Кливленда. Эти меры лишали большого преимущества предприятия Нью-Йорка и Филадельфии, которые вовсе не платили железнодорожных пошлин за экспортные грузы – их транспортировка осуществлялась по трубопроводу или прямо с предприятия на нефтеналивное судно. Такие нефтеперегонные заводы на побережье оплачивали ради зарубежной торговли лишь одну транспортировку грузов – из Регионов на восток. Кливленд

оплачивал две: одну – на запад, другую – на восток, но плата была одинаковой! Для регионов новая сетка оказалась абсолютно невыгодной. Ведь, утратив прежнее преимущество географического положения, они продолжали нести бремя нехватки рабочей силы, высокой стоимости топлива, высокой платы за химикалии и не отвечающих требованиям бондарен. Они располагали немногими терминалами в Нью-Йорке, в то время как обеспеченность ими «Стандард ойл» была выше всяких похвал. Под вывеской «равенства» Регионы получили то, что было для них, возможно, смертельным ударом.

Кто разработал третий пункт соглашения? Сомнений в этом быть не может. Ответственны за это «Стандард ойл» и ее союзники. К этому времени «Стандард ойл» была уже настолько могущественна, что, когда она заказывала музыку, приходилось сообща «пускаться в пляс» производителям нефтепродуктов и железнодорожным компаниям.

Что касается железнодорожных компаний, то новый план их вполне устраивал. Они увеличили тарифы на транспортировку нефти и сделали их по-настоящему прибыльными. Более того, обещание производителей нефтепродуктов «уравнять» рынок в соответствии с согласованным его разделом имело особенную ценность. Обязательства, взятые друг перед другом железнодорожными компаниями, часто нарушались, но на обязательства «Стандард ойл» можно было, безусловно, положиться.

Когда стабилизировалось положение железнодорожных компаний, достигли также соглашения об объединении владельцы основных трубопроводов в Регионах. Движущей силой его был Генри Харлей, эксцентричный зачинатель строительства трубопроводов. К этому соглашению, подписанному 4 сентября 1874 года, присоединились компании, владевшие четырьмя пятыми всех трубопроводов. Уклонились лишь некоторые владельцы трубопроводов небольшой протяженности. Каждая компания должна была взимать 30 центов за перекачку каждого барреля. 8 центов ей следовало оставлять себе, а оставшиеся 22 цента – перечислять объединению. Комиссии от объединения необходимо было распределять прибыль среди его участников в объявленные сроки. «Стандард ойл» контролировала чуть меньше трети владельцев трубопроводов, подписавших соглашение, ее трубопроводы должны были получать 36,5 % доходов всей сети.

Этот план приносил пользу железнодорожным компаниям. Всем им следовало взимать с нефтяников-грузоотправителей по 22 цента за каждый баррель сверх других пошлин за транспортировку сырой нефти. Компаниям – участницам

объединения, взимавшим 30 центов за баррель, эти 22 цента возмещались, компаниям вне объединения возмещения не было. Так, если бы независимая компания попыталась получить преимущество в конкуренции с объединением путем взимания с грузоотправителей 20 или даже 10 центов (тарифы порой сбавлялись радикально), то она не достигла бы цели. Даже если бы грузоотправитель платил только 10 центов за прокачку нефти по трубопроводу, ему пришлось бы платить 22 цента железнодорожной пошлины, или 32 цента в целом. Он терял бы 2 цента на транспортировке барреля! Такой грузоотправитель предпочел бы оберегать объединение.

К концу сентября 1874 года железнодорожные компании, производители нефтепродуктов и владельцы трубопроводов были готовы действовать совместно. Если бы новые мероприятия сработали, это обрекло бы на крах как независимых производителей нефтепродуктов, так и владельцев трубопроводов в Регионах. Им пришлось бы либо капитулировать, либо обанкротиться.

Утверждать, что эти мероприятия были законны и справедливы, не приходится. Сильные объединялись против слабых и намеревались их затоптать. Но деятели, ответственные за такое положение, не верили в свободную конкуренцию с равными шансами для всех. Они усматривали в свободной конкуренции причину губительного перепроизводства сырой нефти и нефтепродуктов, обвальных цен, войны трубопроводов, постоянных конфликтов железнодорожных компаний. Они хотели заменить расточительство и беззаконие упорядоченностью и гарантированными прибылями. Если бы удалось учредить новые объединения, таких результатов можно было бы достичь. Фактически можно было бы достичь даже большего результата, чем тот, которого пыталась добиться «Саут импрувмент компани».

Рокфеллер признавал необходимость как справедливого раздела рынка, так и высоких тарифов. Это ведь соответствовало его собственным усилиям по контролю нефтепереработки, приобретению им способности претворять в жизнь «равенство» возможностей, столь ценимое в Кливленде. В то время как руководители железнодорожных компаний совещались в Нью-Йорке, Лонг-Бранче и Саратоге, а владельцы трубопроводов – в Регионах, он доминировал на встрече производителей нефтепродуктов в Саратоге. Оба объединения, которые в результате возникли, весьма отвечали его желаниям. Они благоволили Кливленду и, в меньшей степени, представителям Питтсбурга, Филадельфии и Нью-Йорка, к которым он уже обращался с предложениями об объединении. Оба объединения

не были благосклонны к производителям нефтепродуктов в Регионах. Тем не менее этот факт мог внушать этим самым производителям здравую идею о присоединении к «Стандард ойл».

Рокфеллер немедленно возобновил свои приглашения в союз тем конкурентам, которые, казалось, склонялись к этой идее. Они выстраивались в таком порядке: Уильям Г. Уорден из Филадельфии, Чарльз Локарт, Р. Дж. Уэринг и Уильям Фрю из Питтсбурга и Чарльз Пратт и Г.Х. Роджерс из Нью-Йорка. По словам Рокфеллера, после их встречи Уорден, Локарт и Уэринг, обдумывавшие некоторое время его приглашения в союз, прибыли в Кливленд, чтобы познакомиться с деятельностью «Стандард ойл» и обсудить его предложение обстоятельнее. Можно представить себе, как Рокфеллер и Флэглер знакомили их во всех подробностях с заводами № 1 и 2, а также с другими четырьмя заводами. Затем в своем офисе в новом здании правления «Стандард ойл» Рокфеллер показал им бухгалтерские книги компании. Цифры, должно быть, стали решающим аргументом. В 1874 году «Стандард ойл» добилась экстраординарной прибыли, в то время как ее конкуренты были заняты решением проблем выхода из депрессии. 5 января 1875 года акционеры проголосовали за дивиденды не менее 115 долларов на акцию. Позднее Рокфеллер отзывался об этих представителях Питтсбурга и Филадельфии как о людях, настроенных «по-добрососедски и дружелюбно». Он решительно отрицал, что им когда-либо предъявлялся ультиматум от «Стандард ойл».

Именно в начале октября 1874 года, судя по свидетельству Рокфеллера, Уорден, Локарт и Фрю решились, наконец, присоединиться к «Стандард ойл». Тогда это была первая большая группа предпринимателей, принявшая такое решение. Однако «Чарльз Пратт энд компани», видимо, приняла тоже этот вопрос к рассмотрению, и по протоколам «Стандард ойл» 15 октября является датой вступления в корпорацию «Уорден, Фрю энд компани» (хотя «Локарт, Фрю» отсутствует в этой записи), а также компании Пратта.

Данные три объединения владели мощностями нефтепереработки, уступавшими только «Стандард ойл». Главное предприятие Уордена, «Атлантик рефайнинг компани», было крупным производством, располагавшимся рядом с Филадельфией на берегу реки Делавэр. Заводы «Локарт, Фрю энд компани» в Питтсбурге включали 7 производственных единиц: «Нонпарей», «Бриллиант», «Националь», «Лили», «Кристалл», «Модел» и «Стандард». Заводы «Чарльз Пратт энд компани»,

находившиеся в Ньютауне, Лонг-Бич, долгое время занимали в нефтяном бизнесе положение, не соответствовавшее скромному капиталу компании в 250 000 долларов.

Так, в результате тройного слияния «Стандард ойл» приобрела крупнейшее нефтеперерабатывающее производство в зоне Филадельфии, более половины нефтеперерабатывающих мощностей Питтсбурга и широко известные независимые предприятия Нью-Йорка.

И снова ее приобретения в кадровом составе были столь же ценны, сколь и в имуществе. Уорден, Локарт, Уэринг и Фрю поступили на службу «Стандард ойл» и оказали заметное содействие ее росту. То же относится к Чарльзу Пратту и блестящему Г.Х. Роджерсу. Важная роль всех шести предпринимателей в дальнейшей истории корпорации целиком оправдывает утверждение Рокфеллера, что они не были запуганы или зажаты, но присоединились к корпорации, исходя из свободного и обдуманного выбора.

Новые сделки держались в секрете. В течение одной недели «Стандард ойл» овладела цитаделями нефтепереработки в Питтсбурге и Филадельфии и вооружила мощной стратегией свой оплот в Нью-Йорке. Никто, кроме группы предпринимателей, непосредственно вовлеченных в сделку, не знал о том, что произошло. Эта секретность создала впоследствии почву для негодования и обоснованных жалоб со стороны независимых предпринимателей Филадельфии и Питтсбурга. Они заявляли, что Уорден, Локарт и Фрю действовали как свободные производители нефтепродуктов, внимательно прислушивались к разговорам оппонентов «Стандард ойл», узнавали об их конфиденциальных планах, а затем спешили в офисы «Стандард ойл». Даже если им удалось выяснить мало секретов, такое двуличие заслуживало порицания.

Чтобы прикрыть слияния в октябре 1874 года, Флэглер заявил на специальном заседании акционеров, проведенном 10 марта 1875 года в Кливленде, что акционерный капитал компании следует увеличить до 3 500 000 долларов или на 1 000 000 долларов. Учредили исполком для сбора взносов под эту сумму.

Что-то неправдоподобное примешивалось к этой сделке. Уолтер Ф. Тейлор, входивший в штат «Стандард ойл», констатирует в написанной им истории корпорации, что «Пратт энд компани» заплатила по 265 долларов за каждую из 3125 акций акционерного капитала. Часть платежей наличностью составляла 250 000 долларов, в то время как остальной капитал был представлен имуществом, которое внесла компания.

Наличность выводилась из общей стоимости акций в 828 125 долларов, имущество, предполагалось, стоило 578 125 долларов. Цена порядочная. Но компания, очевидно, получила завышенную оценку и для объяснения этого использовала искусное средство, весьма привлекательное для «Чарльз Пратт энд компани». На предыдущем заседании директоров компании 5 января 1875 года в Нью-Йорке У.К. Эндрюс указывал, что, благодаря соглашению от 15 октября 1874 года, 1 000 000 долларов новой капитализации следует «трактовать как текущий капитал по отношению к прошлым доходам компании». Но эти доходы за 1874 год были обращены голосованием несколькими минутами раньше в дивиденд по 115 долларов за акцию! Следовательно, «Пратт энд компани» получила из этого источника 359 375 долларов, оценив свое предприятие в 937 500 долларов. Или, иначе, эта сумма поглотила 250 000 долларов ее платежа наличными и принесла ей прибыль в 109 375 долларов наличными в дополнение к субсидии в 578 125 долларов за ее имущество.

Уорден, Локарт и другие предприниматели из этой группы поступали таким же образом. С тем исключением, что они набрали 6250 акций, то есть вдвое больше оцененной стоимости своего завода, которую определили в 1 256 250 долларов, и, получив дивиденд в 718 750 долларов, оказались на 318 750 долларов богаче наличными после отмены своего платежа в 400 000 долларов. Неудивительно, что новые акционеры захотели слияния со «Стандард ойл»!

Несомненно, Джон Д. Арчболд ясно видел преимущества участия в сделке, когда в 1875 году согласился от имени «Портер, Мореленд энд компани» из Титусвилля присоединиться к «Стандард ойл». Окончательная дата слияния, возможно, была назначена на 26 октября, когда была образована в Нью-Йорке «Акми ойл компани». Это новое учреждение включало как «Портер, Мореленд», так и «Беннет, Уорнер энд компани», другую фирму из Регионов. Они занимали, соответственно, первое и третье места среди компаний Регионов по своим нефтеперерабатывающим мощностям и вместе располагали емкостями на более чем 200 000 баррелей нефти. И снова, возможно, более важными, чем оборудование, были яркие таланты людей, соединенные, как мы увидим, с недостатками Арчболда, которого быстро сделали главой «Акми ойл компани», учрежденной для управления бывшими заводами двух компаний.

Порывистый, магнетический и блестящий Арчболд немедленно стал одним из наиболее активных менеджеров «Стандард ойл». Вера многих малых нефтеперерабатывающих фирм в его неподкупность и талант помогла подвигнуть их к

объединению. В одном только Титусвилле к корпорации присоединились «Октаве ойл компани», «Пикеринг энд Чэмберс», «Тиг бразерс» и «Истерли энд Дэвис».

В критический период 1874–1875 годов «Стандард ойл» превратилась в нечто похожее на «одну большую компанию», о которой Рокфеллер и Флэглер давно мечтали. Она доминировала теперь в каждой значительной зоне нефтеперерабатывающего производства. Однако, несмотря на мощь новой «Стандард ойл», она оставалась скорее доминирующей силой, чем монополией. Со свойственным ему терпением Рокфеллер поставил себе задачу привлечь тех независимых производителей, каких только возможно, – в Нью-Йорке, Питтсбурге, Эри, Балтиморе, Паркерсбурге, Регионах – к конструктивному сотрудничеству с собственной большой компанией. С целью оживить недавно почившую Национальную ассоциацию производителей нефтепродуктов в более эффективной ипостаси была образована Центральная ассоциация производителей нефтепродуктов.

Войти в нее просили всех производителей нефтепродуктов. Назначили исполком из представителей пяти главных регионов. Предусмотрели выпуск 25 000 акций по 25 центов каждая (общей стоимостью лишь в 6250 долларов) и распределили их среди 5 регионов в соответствии с их производственными возможностями: Кливленд получил 7175 акций, Нью-Йорк – 5375, Ойл-Крик – 4125, Питтсбург – 5125 и Филадельфия – 3200. Владельцы нефтеперерабатывающих предприятий приобретали доли акций пропорционально возможностям в своем регионе, но отнюдь не по предписанию исполкома подписать соответствующие соглашения и контракты. Абсолютный контроль «Стандард ойл» следовало обеспечить посредством остроумной системы арендных договоров.

Пяти директорам надлежало распределять производительные квоты среди различных членов ассоциации, контролировать все закупки сырой нефти и продажу нефтепродуктов, заключать соглашения с железнодорожными компаниями и владельцами трубопроводов по вопросам тарифов, а также распределять прибыль. Президентом ассоциации стал Джон Д. Рокфеллер.

Поскольку объединение было спланировано великолепно, оно обещало успех. Но самая примечательная его черта заключалась в следующем: трудно было сказать определенно, где кончалась «Стандард ойл компани» и начиналась Центральная ассоциация производителей нефтепродуктов! Любой член ассоциации каким-то образом оказывался вскоре неразрывно связанным с Рокфеллером и его партнерами. Так объединение просуществовало в доминирующем положении целый год.

Каждый шаг к объединению непосредственно способствовал росту «Стандард ойл».

10 марта 1875 года акционеры «Стандард ойл» увеличили совет директоров до тринадцати членов, избрав, по предложению Флэглера, Дж. Дж. Вандергрифта, У.Г. Уордена, Чарльза Локарта и Чарльза Пратта вдобавок к девяти избранным прежде. В это время в число акционеров входили два Рокфеллера, С.В. Харкнисс, Сэмюэль Эндрюс, У.К. Эндрюс, О.Х. Пэйн, Джон Питкэрн, Х.В. Пэйн, Джон Хантингтон, Джозеф Стэнли, П.Х. Уотсон, Д.В. Харкнисс, С.Г. Харкнисс, У.Т. Уордвелл, Бенджамин Брюстер, Т.П. Хэнди, О.Б. Дженнингс, Э.М. Макгрегор, А.Д. Пауч, Ф.А. Артер, Дж. А. Боствик, Джошуа Мэйси-младший, Д.П. Илс, С.Ф. Баргер и У.Х. Вандербильт.

Таким образом, новые нефтеперерабатывающие предприятия были хорошо представлены в исполкоме, хотя Арчболд не принимал участия в его заседаниях до 1 октября 1878 года. Два железнодорожных союзника «Стандард ойл» были представлены акционерами – Уотсоном от «Эри» и Вандербильтом от «Нью-Йорк централ». Банки Кливленда имели представительство в лице Хэнди и Илса. Акционеры представляли собой отборную группу успешных, образованных и влиятельных людей. Многие из них были сотрудниками компании, другие – ее верными друзьями.

В стремлении завершить объединение в нефтеперерабатывающей отрасли Рокфеллер и Флэглер постоянно обдумывали поглощение слиянием или выкупом практически всех нефтеперерабатывающих предприятий. Того, что они имели теперь в качестве партнеров руководителей всех регионов нефтепереработки в стране, было недостаточно, как и того, что с ними были согласны по этому вопросу Уорден, Пратт, Локарт, Арчболд и Роджерс. Все эти предприниматели из личного опыта знали, что кучка отчаявшихся конкурентов в любой местности, сбавляя цены в борьбе за выживание, могла угробить рынок для всех. Следовательно, они были готовы участвовать в гигантских усилиях с целью привлечения к сотрудничеству или выкупа оставшихся независимыми предприятий.

Первый заметный шаг в дальнейшей экспансии был предпринят «Стандард ойл» в отношении агентств по закупке и транспортировке сырой нефти из Регионов, которые являлись важным звеном огромной нефтяной промышленности.

Имея деятельного Джейбеза А. Боствика, компания выработала свой эффективный метод этой работы. Ее самым сильным конкурентом была фирма «Нейхарт энд Гранден», владевшая также рядом трубопроводов. Возглавлял ее Нейхарт. Но некоторое время из-за болезни его заменял помощник, У.Т.

Шайде. Когда Нейхарт в феврале 1875 года умер, «Стандард ойл» решила воспользоваться удобным случаем для приобретения имущества фирмы. С точки зрения Рокфеллера, эта фирма пользовалась среди независимых предприятий популярностью, являвшейся помехой «Стандард ойл». В начале 1874 года «Стандард ойл» попыталась склонить железнодорожную компанию «Эри» к содействию в выдавливании «Нейхарт энд Гранден» из бизнеса по закупке нефти. К чести «Эри», она отказалась от соблазнительного предложения и продолжила транспортировку нефти независимых грузоотправителей.

Однако к 1876 году Шайде имел неприятностей в отношениях с определенными независимыми компаниями в Нью-Йорке не меньше, чем со «Стандард ойл». В месяцы до и после смерти Нейхарта они вели двойную игру. Некоторые из этих компаний хотели продать свои акции Рокфеллеру, но запрашивали высокую цену. Они заявляли представителям «Стандард ойл», что не хотели бы расставаться со своей собственностью, так как Шайде будет снабжать их нефтью. Таким образом, они пытались сделать все возможное, чтобы «поднять цену на свои предприятия в торге со «Стандард ойл компани». Полагаясь на поддержку Шайде, они в то же время предлагали его конкурентам услуги по снабжению нефтью. Одно нефтеперерабатывающее предприятие пробило с Шайде контракт на поставку нефтепродуктов по $^{1}/_{128}$ цента за галлон! Весьма обескураженный расчетливый немец решил уйти из этой сферы бизнеса. Весной 1875 года он продал долю рынка транспортировки нефти «Нейхарт энд Гран-ден» компании «Чарльз Пратт», пребывая в блаженном неведении о недавней продаже Праттом своей компании корпорации «Стандард ойл»!

Одновременно активами трубопроводного бизнеса, которые контролировала фирма Нейхарта, завладела «Тидиут пайп компани». Часть собственности удерживалась семейством Нейхарта. Другая часть перешла «Гран-ден бразерс», еще часть – компании «Юнайтед пайп лайнс». Шайде не сотрудничал со «Стандард ойл» напрямую до тех пор, пока эту собственность, находившуюся в совместном владении, не поглотила в начале 1880 года «Американ трансфер компани».

«Стандард ойл», таким образом, поглотила своего хорошо известного конкурента в сфере покупки и продажи сырой нефти и, благодаря этому, увеличила протяженность своих нефтепроводов. Некоторые из производителей нефтепродуктов, которые зависели от фирмы Нейхарта в обеспечении сырьем, теперь были вынуждены обращаться к «Стандард ойл». Корпорация обезопасила себя от угрозы эмбарго и даже оказалась в позиции, когда она могла ограничивать или даже полностью

перекрывать жизненно важные поставки некоторым из своих конкурентов.

Что касается трубопроводов, «Стандард ойл» смогла в тот самый период 1875–1876 годов поглотить несколько небольших независимых фирм этого профиля. Вскоре назрело время для консолидации всей трубопроводной сети под контролем одной компании. В начале 1877 года была учреждена новая корпорация под прежним названием «Юнайтед пайп лайнс» с капиталом в 3 000 000 долларов. В ней слились части собственности «Американ трансфер компани», прежней «Юнайтед» и различных мелких компаний. «Стандард ойл» приобрела большую часть акционерного капитала и осуществляла контроль корпорации, хотя Амаса Стоун и В.Х. Вандербильт держали по тысяче акций каждый. Лишь две системы трубопроводов заметной мощи делили теперь рынок с «Юнайтед» – «Коламбиа кондуит компани» и «Эмпайр транспортейшн компани». Последняя, подкреплявшаяся деньгами и влиянием компании «Пенсильвания рейлроуд», являлась основным соперником «Юнайтед».

Вскоре Рокфеллер заметно продвинулся в увеличении количества контрактов на перевозку грузов. Это означало вторжение на обширную территорию производства нефти и нефтепродуктов, находившуюся прежде за пределами внимания и «Пенсильвания рейлроуд», и «Стандард ойл». К юго-западу от Питтсбурга располагался нефтепроизводящий регион, образовавшийся вскоре после того, как забил первый фонтан нефти из скважины, пробуренной в 1859 году Дрейком. Он представлял собой значительную территорию с расположенными по реке городами Мариетта, Огайо и Паркерсбург в Западной Виргинии – городами на полпути между Питтсбургом и Цинциннати. В начале 1870-х годов предпринимательская активность возросла, и вблизи обоих городов появилось большое число малых нефтеперерабатывающих предприятий. Объем добычи нефти в районе реки Огайо значительно уступал тому, что производила Пенсильвания. Но нефть есть нефть. Ее производство здесь могло увеличиться. Важнее же было для «Стандард ойл» то, что нефть производилась в регионах деятельности «Балтимор энд Огайо рейлроуд», крупной железнодорожной компании, с которой группа Рокфеллера не имела связей.

Это место имело большое стратегическое значение для «Стандард ойл компани». Под энергичным руководством Роберта Гаррета «Балтимор энд Огайо рейлроуд» проложила рельсы до Сент-Луиса и Чикаго, а посредством ветки от Коннельсвилля достигла Питтсбурга. Железная дорога, таким образом, пересекла

всю южную зону интересов «Стандард ойл». Рокфеллер чувствовал, что Западная Виргиния и Балтимор представляют собой потенциальную угрозу интересам «Стандард ойл» на востоке, западе и юге. Если бы «Балтимор энд Огайо рейлроуд» обеспечила развитие этих нефтепроизводящих территорий и нефтепереработки, то независимые производители, которых обслуживала компания, могли бы овладеть рынками севера. В любом случае здесь имела место деловая жизнь, с которой «Стандард ойл» должна была взаимодействовать. Рокфеллер и его партнеры решили приложить усилия в этом направлении.

Их стратегия была такой же, что и та, которую они использовали в Кливленде, Нью-Йорке, Филадельфии и Регионах: объединяться с сильнейшим из производителей нефтепродуктов данной территории и с его помощью привлечь к себе других.

Выбор пал на Джонсона Ньюлона Камдена из Паркерсбурга, собственника доли крупнейшего нефтеперерабатывающего предприятия в городе, а также хорошо известного адвоката и выдающегося политика-демократа. Он проницательно и искусно манипулировал людьми как в бизнесе, так и в политике. Несмотря на свой добродушный юмор, он мог быть резким, а в чрезвычайных ситуациях реалистичным и твердым, как Флэглер. Полковник У.П. Томпсон, один из партнеров Камдена, обладал иными, но не менее достойными качествами. Этот бывший офицер-конфедерат демонстрировал изысканную обходительность и рассудительность, был прекрасным исполнителем.

То, что при открытии в 1875 году нефтеперерабатывающего производства Камдена оно работало неэффективно, нельзя ставить ему в вину. Взаимодействие местных производителей сырой нефти с предпринимателями Пенсильвании обходилось дорого. Новые железнодорожные тарифы закрыли для компании доступ на все рынки восточных штатов, кроме Балтимора. Камден следил за обстановкой в сфере нефтепереработки, знал об усилиях руководства «Стандард ойл» навести порядок в отрасли и восхищался деловыми качествами Рокфеллера. Согласно одному свидетельству, заслуживающему доверия, он сам проявил инициативу в сотрудничестве с корпорацией. По достижении согласия 12 мая 1875 года был подписан контракт между Рокфеллером и Флэглером с одной стороны и Камденом с партнерами – с другой. В результате 29 мая образовалась «Камден консолидейтед ойл компани», наследница бывшей фирмы «Дж. Н. Камден энд компани». Новое образование было фактически звеном «Стандард ойл компани», но непосвященные люди ничего не знали об этом. Компания носила имя Камдена, ею руководили

этот джентльмен и его бывшие партнеры. Тот факт, что большую часть акционерного капитала компании держала «Стандард ойл», в то время как Камдену и Томпсону частично компенсировали предоставленную собственность долями акционерного капитала в большей корпорации, был скрыт завесой полной секретности.

Относительно непосредственных функций компании между Рокфеллером и «Камден консолидейтед» было достигнуто полное взаимопонимание. Функции компании заключались в объединении нефтеперерабатывающих предприятий на всей территории транспортировки грузов компанией «Балтимор энд Огайо рейлроуд» к востоку от Цинциннати и к югу от Питтсбурга. Когда подразделение Камдена завершило эту работу, территория Западной Виргинии, Огайо и Мэриленда попала под контроль «Стандард ойл». Эта территория обеспечивала защиту интересов корпорации на севере и стала удобным инструментом ее экспансии на юг. «Камден консолидейтед» была хорошо организована, ее капитал составил 200 000 долларов, а дальновидность и энергия ее руководства были не менее ценны, чем материальные ресурсы компании.

Камден действовал энергично. 17 июня он приобрел нефтеперегонный завод, продававшийся в рамках процедуры банкротства, а позднее добавил к нему еще два. Он продолжил поглощение независимых производителей нефтепродуктов в районах Мариетты и Паркерсбурга и в течение 1875 года занимался оценкой возможностей компании в Балтиморе. В феврале или в начале марта 1876 года Камден купил при содействии исполкома «Стандард ойл» береговую линию Локаст-Пойнт в Балтиморе протяженностью в 600 футов, чтобы построить на ней причал и пакгауз. Вскоре «Консолидейтед» приобрела в Балтиморе свои офисы. Вывеска гласила: «Камден консолидейтед ойл компани энд консолидейтед ойл вовз». К 21 декабря 1876 года было достигнуто окончательное соглашение. И Камден без колебаний приобрел еще одно нефтеперерабатывающее предприятие Балтимора – завод «Мерит энд Джоунс» за 40 389,95 доллара.

Между тем представители «Стандард ойл» в других регионах проявляли такую же активность. Арчболд действовал в Регионах. В течение 1876 года он осуществил покупку пяти фирм в Титусвилле и арендовал еще одну. Крупнейшими из них были нефтеперерабатывающий завод Джона Джексона, «Окатве ойл компани» и «Истерли энд Дэвис». Он выкупил также «Аврора ойл воркс» в Олеане; «Фарфилд», «Макрай» в Петролеум-Сентер и полдюжины других предприятий в Пенсильвании и Нью-Йорке. Локарт купил в 1875–1876 годах несколько

нефтеперерабатывающих предприятий в Питтсбурге. Одно из них принадлежало Августусу Х. Тэку и его партнерам. Тэк, подобно другим предпринимателям Питтсбурга, пострадал от дискриминационной политики «Пенсильвании». Его нефтеперегонный завод оказался в отчаянном положении. Партнеры выкупили предприятие, внеся на торгах 300 000 долларов. От них завод перешел к Локарту.

В Филадельфии Уорден начал 1876 год с приобретения «Франклин ойл воркс» фирмы «Стюарт, Мэттюз энд Пеннингтон», в то время как другие фирмы, такие как «У.Л. Элкинс, Уэринг, Кинг энд компани», «Малколм Ллойд» и «Харкнисс», заключили с ним соглашения ранней осенью. В Нью-Йорке единственное приобретение сделала фирма «Пратт энд Роджерс», которая выкупила 15 июня 1876 года половину акций в «Джеймс Дональд энд компани». В течение нескольких лет «Стандард ойл» выкупила эту компанию полностью.

В течение этого периода подразделения «Стандард ойл» устойчиво давали прибыль благодаря контрактам Флэглера с железнодорожными компаниями. Весной 1875 года «Пенсильвания» сбавила тарифы на транспортировку нефтепродуктов для грузоотправителей из Питтсбурга, чтобы отвести угрозу со стороны «Балтимор энд Огайо». Скотт в сердитом письме к Гаррету обещал «дать любому в Балтиморе такие же тарифы и льготы, какие могла бы предложить «Балтимор энд Огайо».

Между тем «Эри» обвинила «Пенсильванию» в предоставлении тайком скидок «Эмпайр транспортейшн компани». Это обвинение было, несомненно, справедливым. Компания Джюитта обратилась к «Стандард ойл», вознаградив ее выгодным контрактом. Этого нельзя было скрыть. «Пенсильвания» и «Нью-Йорк централ» протестовали, и представители четырех крупных железнодорожных компаний встретились, наконец, в Лонг-Бранче, а затем снова – в Нью-Йорке, пытаясь заключить новое всеобъемлющее соглашение. Окончательная договоренность предоставляла «Пенсильвании» 51 % всего рынка транспортных услуг на линиях до побережья, «Эри» и «Централ» – по 20 %, а «Балтимор энд Огайо» – около 9 %. «Стандард ойл» должна была выступать как «обычный» пользователь и получила небольшую комиссию за свои услуги, которые действительно были необходимы с учетом напряженной ситуации и расходов. Это было первое соглашение такого рода, какое Рокфеллер и его партнеры заключили с компанией Скотта.

Такая уступка разгневала Джозефа Д. Поттса из компании «Эмпайр». Он не желал оставаться в долгу. Через несколько

месяцев, 4 ноября 1875 года, он подписал с «Пенсильванией» тщательно сформулированный новый контракт, который гарантировал ему специальные скидки взамен продления нефтепровода до Олеана и предоставления компании свободного проезда по территории, контролируемой «Эмпайр». Между тем «Коламбиа кондуит компани» скрепила договором свои отношения с «Балтимор энд Огайо», а «Юнайтед», подразделение «Стандард ойл», вошла в соперничавший альянс с «Эри» и «Централ», предоставив двум железнодорожным компаниям половину своей сырой нефти для транспортировки. «Юнайтед» получила взамен 10-процентную скидку! Недавнее объединение железнодорожных компаний, таким образом, распалось фактически, хотя и не номинально. Вокруг «Пенсильвании» и «Стандард ойл» сплотились две соперничающие силы.

Истина состояла в том, что Скотта и Поттса обеспокоила растущая мощь «Стандард ойл». Большинство ее приобретений в 1875–1876 годах были им известны, поскольку они пользовались надежными тайными источниками информации. Они размышляли над последствиями удивительных достижений «Стандард ойл». Объединение заводов Кливленда в 1872 году, экспансия в Нью-Йорке в 1872–1873 годах, поглощение крупнейших нефтеперерабатывающих фирм в Филадельфии, Питтсбурге, Нью-Йорке и Регионах в 1874–1876 годах – все это пугало и волновало их. Теперь же к прежним приобретениям добавилось овладение Паркерсбургом и, частично, Балтимором. Когда, спрашивали они себя, завершится этот процесс консолидации? И как он повлияет на доходы «Эмпайр» и «Пенсильвании»? Можно ли допустить, чтобы почти вся сырая нефть подверглась перегонке, а ее транспортировка осуществлялась единственной железнодорожной компанией?

Оба магната ощущали необходимость найти ответы на эти вопросы. И по размышлении их действия приняли форму дерзкой враждебной акции.

Глава 5
Новый тип монополии

Соглашение между «Пенсильвания рейлроуд» и «Эмпайр транспортейшн компани» было подписано Томом Скоттом и Джозефом Д. Поттсом в январе 1877 года. Текст документа начинался следующими словами:

«Эмпайр транспортейшн компани» соглашается расширить контроль над нефтепереработкой частью инвестированием своего капитала в строительство нефтеперерабатывающих предприятий в самих терминалах или около Восточных терминалов железных дорог, управляемых первой договаривающейся стороной, в которых она владеет большинством, или контрольным пакетом акций (так же как и в одном действующем нефтеперерабатывающем предприятии), а частью расширением контроля второй договаривающейся стороной, которое будет происходить посредством контрактов с другими отечественными предприятиями на Восточном побережье, а также с иностранными производителями нефтепродуктов или их представителями по снабжению их сырой нефтью на побережье, а также посредством контрактов в целях обеспечения транспортировки нефти, которая им требуется».

Скотт понимал, что это была опасная статья соглашения. Филиал предпринимал посредством соглашения с головной компанией *вторжение в сферу нефтепереработки и расширения в ней активности.* Это был такой же дерзкий шаг, как если бы компания «Уорден, Фрю» заключила со «Стандард ойл» соглашение по строительству железной дороги от Регионов к Нью-Йорку. И Скотт мог легко вообразить разъяренные лица Флэглера и Рокфеллера.

Соглашение включало условия, касающиеся тарифов, – «Пенсильвания рейлроуд» должна была взимать с «Эмпайр» плату, не превышающую плату других подобных грузоотправителей, все уступки и скидки отменялись. «Пенсильвании» не нужно было оказывать содействие в финансировании строительства нефтеперерабатывающих предприятий. Она могла выкупать их, если ее руководство предпочтет выставить на опцион имущество компании Поттса по скоростной доставке грузов. Наконец, если бы «Пенсильвания» в какой-то месяц убавила скидки на транспортировку нефти «Эмпайр», последняя возместила бы ей расходы из своей прибыли (если бы она была). Эта статья соглашения учитывала

возможность войны тарифов. Поттс и Скотт предполагали в дальнейшем схватку со «Стандард ойл», а это означало противоборство с ее союзниками «Эри» и «Централ».

Если бы Поттса или Скотта спросили, зачем они подписали это соглашение, они, несомненно, ответили бы, что были вынуждены это сделать. Позднее Поттс рассказывал о чувстве тревоги, которое он разделял со своими помощниками в «Эмпайр», когда они следили за ростом «Стандард ойл» в середине 1870-х годов. «Мы пришли к заключению, – свидетельствовал он на комиссии конгресса, – что нефтяной бизнес делился на три основные части: производство, транспортировка нефти и приготовление ее к рынку. Если какая-нибудь группа полностью контролировала одну из этих частей, она фактически располагала очень хорошими возможностями для контроля других частей». То есть, если «Стандард ойл» контролировала всю нефтепереработку, она могла поставлять продукцию куда угодно.

Поттс не был склонен верить в справедливость «Стандард ойл». Он чувствовал, что полная монополия корпорации представляла угрозу не только «Эмпайр», но и его собственной карьере.

Когда молодой полковник, только что покинувший армейскую службу, организовал в 1865 году «Эмпайр», это была одна из компаний по скоростной доставке грузов. Но под умелым руководством Поттса компания быстро выросла от филиала (компании «Филадельфия энд Эри», арендованной «Пенсильванией») в важное ответвление всей системы крупной железнодорожной компании. Другие агентства по скоростной доставке грузов поглощались экспресс-компаниями или становились филиалами крупных железнодорожных монстров. Под руководством Поттса, однако, «Эмпайр» быстро, но впечатляюще выросла до уровня полунезависимой компании.

Ресурсы и функции «Эмпайр» к 1877 году были разнообразны и внушительны. Она контролировала две пароходные линии на Великих озерах – грузовую и пассажирскую – общей численностью в 20 судов. Она играла важную роль в железнодорожных перевозках «Пенсильвании», включая транспортировку крупных партий зерна. Компания по скоростной доставке грузов располагала почти 5000 вагонов. Ее 1500 нефтеналивных цистерн, выкрашенных в светло-зеленый цвет, называли «Зеленой линией». Трубопроводы протяженностью около 520 миль помогали прокачивать сырую нефть из скважин в хранилища «Эмпайр», где стояли в готовности принимающие цистерны емкостью 20 000 баррелей каждая. В них хранилось

жидкое топливо перед отправкой в пункты назначения. Большая часть нефти доставлялась в Филадельфию и значительная часть – в Балтимор и Нью-Йорк в цистернах «Эмпайр». Терминал компании в Коммунипо Нью-Йоркского залива занимал полмили побережья и был оборудован современными цистернами, складами и насосами. Фактически «Эмпайр» обеспечивала все услуги для нефтяного бизнеса «Пенсильвания», за исключением транспортировки по железным дорогам. Перевозка ее нефти по фиксированным тарифам была одним из главных факторов, обеспечивающих компании ежегодный совокупный доход в 11 000 000 долларов и 10 % дивидендов на капитал в 4 000 000 долларов.

Тем не менее «Эмпайр» считалась по закону детищем «Пенсильвания рейлроуд». Руководители этого перевозчика владели большей частью ее акционерного капитала. Головная компания владела опционом, позволявшим ей, при предварительном уведомлении, купить это агентство по скоростной доставке грузов, погасив его внутреннюю жизнь, как горящий фитиль свечи. Руководство «Пенсильвании» нередко диктовало Поттсу, что следует делать.

Как бы то ни было, полковник был настолько талантливым и уважаемым, что проявлял полную независимость. Он думал больше об этом, чем об опционе Тома Скотта – топоре, занесенном над его головой, который, как он надеялся, никогда не опустится. Поттс знал, что, как президент «Эмпайр», он занимал уникальное положение в сфере транспортировки нефти. Его вагоны пробегали более короткий путь, чем вагоны «Централ» или «Эри», – фактически лишь половину расстояния «Централ». Он владел в Нью-Йорке наиболее современным терминалом во всем регионе. У него был лучший подвижной состав для перевозки нефти по сравнению с любой крупной железнодорожной компанией, и к тому же многочисленнее. Компания Вандербильта фактически не имела цистерн. Наконец, Поттс создал компанию, отличавшуюся компактностью, эффективностью и высоким моральным духом.

Будущее представлялось ему более светлым, чем настоящее. Почему бы «Эмпайр» не усилить свою популярность и независимость, пока компания не стала бы своеобразным регулятором железнодорожных грузоперевозок в национальном масштабе?

Руководители «Стандард ойл», как и «Централ», «Эри» или «Балтимор энд Огайо», не считали «Эмпайр» и ее президента образцом честности. Они знали, что Поттс охотно принимает скидки и прочие уступки, что он может вести острый торг на

грани надувательства. Вандербильт, Джюитт и Гаррет никогда бы не потерпели Поттса в качестве арбитра в железнодорожных делах.

Неприязнь Поттса к «Стандард ойл» усиливалась в связи с тем, что некоторое время независимые производители нефтепродуктов, опасавшиеся объединения, приходили к нему с ходатайствами. «Купите долю акций наших заводов, – просили они, – и защитите нас». Полковник понимал, что, откликнись он на эти призывы о помощи, его компания встанет на весьма необычный путь. «Наш бизнес состоял в транспортировке грузов, и ни в чем больше», – свидетельствовал он позднее. И все же здесь попадались овечки на милость льва, и идея их защиты будоражила его сознание. Такая сильная компания, как «Эмпайр», должна вторгнуться в сферу нефтепереработки и создать там бастион против растущей монополизации. С независимыми предпринимателями в качестве «ядра», как определял его Поттс, можно было создать альянс с оставшимися «свободными» производителями нефтепродуктов в Нью-Йорке, Питтсбурге и Регионах. «Пенсильвания» оберегала бы эту процветающую группу, монополия была бы предотвращена, выгодные заказы на транспортировку грузов были бы обеспечены «Эмпайр» и головной компании.

Скотт, особо не беспокоясь (поскольку, должно быть, был вполне уверен, что добудет заказы на доставку нефти независимо от того, как сложится судьба «Эмпайр»), очевидно, надеялся на большой успех. Он занимал почти сказочное положение. «Пенсильвания» являлась самым крупным перевозчиком в мире. Она имела влияние на Законодательное собрание в Харрисбурге, выплачивала дивиденды на сумму 25 000 000 долларов в год. Утратив пост президента «Юнион Пасифик», Скотт продолжал контролировать «Тексас энд Пасифик» и мечтал о создании обширной континентальной железнодорожной сети. Поскольку его жалованье из различных источников порой доходило до 200 000 долларов в год, он скопил большое личное состояние. Когда он подстрекал Поттса заняться нефтеперерабатывающим бизнесом, перед его глазами мелькали, должно быть, видения собственного руководства нефтяной промышленностью.

Очевидно, Скотт (и, возможно, Поттс) полагался на два благоприятных фактора. Один из них он усматривал в способности «Эмпайр», действуя быстро и скрытно, создать мощный производственный потенциал в сфере нефтепереработки прежде, чем «Стандард ойл» осознает, что происходит. Другой фактор состоял, по его мнению, в эксплуатации склонности Рокфеллера вести переговоры. Глава корпорации всегда был

терпелив. Он больше удовлетворялся соглашением, чем противоборством. Его должна была смутить ситуация при столкновении с самым грозным боевым порядком сил, который когда-либо встречал. Если Скотт полагался на это, то он просчитался дважды.

Во-первых, он недооценивал бдительность «Стандард ойл». Во-вторых, ставка Скотта на колебания Рокфеллера была обречена на провал. Гениальность главы «Стандард ойл» как раз и состояла в том, что в чрезвычайной обстановке он действовал быстро, смело и бескомпромиссно. Несомненно, Флэглер тоже предпочитал быстрые, решительные действия.

Они оба направились прямо к Скотту и вице-президенту компании А.Дж. Кассатту, вскоре после того, как Скотт и Поттс подписали окончательное соглашение. Они сказали руководителям «Пенсильвании», что знают о деятельности «Эмпайр» все, и предъявили ультиматум. «Пенсильвания» и ее филиал «Эмпайр», – говорили они в подтверждение своих требований, – перевозчики. У «Эмпайр» нет деловых интересов в сфере нефтепереработки. Мы просим немедленно удалить ее из этой сферы». Напоминать Скотту, что около 65 % нефтепродуктов, перевозимых «Пенсильванией», поступало от предприятий «Стандард ойл», не было нужды.

Некоторые из сторонников Поттса утверждали, что Скотт якобы ответил: «У «Стандард ойл» нет деловых интересов в сфере транспортировки грузов, тем не менее она владеет трубопроводами». Но это, конечно, было не так, ибо трубопроводы представляли собой особые интересы, контролировавшиеся частично производителями нефтепродуктов давно. Естественно, «Эмпайр» имела право вторгаться в сферу нефтепереработки, а «Стандард ойл» заняться строительством железных дорог. Но ни одна из корпораций не могла рассчитывать на выход за пределы своих традиционных интересов, не встречая серьезного сопротивления. Этой позиции придерживалась «Стандард ойл».

Рокфеллер и Флэглер уже знали, что «Нью-Йорк централ» и «Эри» поддерживали их до такой степени, что разделяли также их возражения против нового направления деятельности «Эмпайр». Позднее президент «Эри» Джюитт свидетельствовал, что если бы возникла необходимость, то его компания противодействовала бы фирме Поттса в одиночку. «Я не имел возможности узнать, опасалась ли «Стандард ойл компани» фирмы «Эмпайр» в качестве производителя нефтепродуктов, – заявил он комиссии Хепберна в 1879 году. – Я никогда не выдвигал этот вопрос на обсуждение. Мы были против разрешения фирме «Эмпайр лайн»,

детищу «Пенсильвания рейлроуд», строить нефтеперерабатывающие предприятия, становиться владельцем трубопроводов, тянувшихся к нефтяным полям и ведущих к побережью, без борьбы».

Посовещавшись, Джюитт и Вандербильт тоже выразили протест Скотту и Кассатту, после чего «Стандард ойл» возобновила свои представления. Кассатт некоторое время колебался. Он даже переговорил с Поттсом относительно аренды компанией «Стандард ойл» нефтеперерабатывающих предприятий «Эмпайр» или продаже их третьей стороне. Но Поттс с негодованием отказался. Он уговорил Кассатта и Скотта поддержать его.

Свидетельств того, что Скотт когда-либо колебался, нет. Если бы такие колебания у него были, то его переубедил бы не только Поттс, но даже собственная оценка мощи «Пенсильвании» и «Эмпайр». В конце концов, «Стандард ойл» была свободной, недавно образованной корпорацией с руководителями из шести различных регионов, которые, насколько мог судить Скотт, никогда не сплачивали свои интересы и способности. Корпорация за все свое существование никогда не участвовала в серьезной борьбе и образовалась в результате поглощения слабых конкурентов. Смогла бы она устоять против «Пенсильвании»? Что касается «Эри» и «Централ», то разве не так давно они не хватали друг друга за горло? По сути, они были конкурентами, а не союзниками. Скотт занял жесткую позицию, уверовав в то, что, встретив серьезное сопротивление, этот странный альянс распадется. «Эмпайр» приступила к реализации своей программы освоения нефтепереработки.

Однако такая оценка Скоттом оппонентов явилась третьим просчетом. «Централ» и «Эри» выступили против него в полном единении и никогда не отступали от своей позиции. Их решимость тем более крепла, что в давлении на «Стандард ойл» Поттс и Скотт стремились перекрыть их единственный источник поступления нефтепродуктов для транспортировки. В этот конкретный период времени обе железнодорожные компании в финансовом отношении были хорошо вооружены для борьбы. То же касается «Стандард ойл»: хотя Рокфеллер и тратил значительные суммы на корпоративные слияния, он был готов во всеоружии встретить более сложную ситуацию.

В марте 1877 года, когда Скотт дал ясно понять, что поддержит Поттса, Рокфеллер аннулировал свой контракт с «Пенсильванией» от 1875 года. Затем он нанес мощный ответный удар. Он сбавил цену керосина, продававшегося на всех рынках в пределах досягаемости «Эмпайр». Рокфеллер принялся спешно

строить 600 новых цистерн для «северных железнодорожных линий». Агенты от «Стандард ойл» активно занялись закупкой сырой нефти. «Эри» и «Нью-Йорк централ» снизили транспортные тарифы. «Пенсильвания» ответила тем же, ее соперники снизили тарифы еще больше. Рокфеллер закрыл свои заводы в Питтсбурге и стал эксплуатировать на полную мощность нефтеперерабатывающие предприятия Кливленда для того, чтобы предотвратить перевозку «Пенсильванией» хотя бы одного галлона нефтепродуктов. После того как глава «Стандард ойл» заключил с «Балтимор энд Огайо» контракт на транспортировку нефтепродуктов в восточном направлении, он вновь открыл свои предприятия в Питтсбурге. Его торговые агенты активизировались на каждом экспортном рынке, стремясь лишить производителей нефтепродуктов «Эмпайр» покупателей, одновременно они проявляли активность на внутренних рынках.

Поттс и Том Скотт, со своей стороны, наводнили Регионы покупателями сырой нефти. Утратила значение величина цены на нее. В то же время «Пенсильвания» доставляла нефть в Нью-Йорк за бесценок, а то и вовсе бесплатно. В самом деле, Кассатт позднее свидетельствовал, что Генри Г. Охлен перевозил 2 апреля свою нефть по контракту с «Эмпайр» за цену на 8 центов ниже себестоимости ее транспортировки.

В то же время Поттс умело запугивал независимых производителей нефтепродуктов и всех производителей вообще. Конфликт автоматически поставил Поттса и «Пенсильванию» перед серьезным затруднением: они могли покупать сырую нефть, но в ее переработке должны были полагаться на дружелюбно настроенных производителей нефтепродуктов. Таких производителей было немного по той единственной причине, что «Стандард ойл» и ее союзники уже переработали подавляющую часть произведенного объема сырой нефти. Если бы Скотт выиграл время до нанесения Рокфеллером удара, Поттс смог бы построить приличное количество заводов, но борьба началась внезапно, и «Эмпайр» тешила себя главным образом надеждами, но не делами. Объем производства нефтепродуктов на заводах «Стандард ойл» превосходил выпуск продукции на заводах Поттса по меньшей мере в 3–5 раз. Таким образом, «Пенсильвания» лишилась источника доходов, которым пользовалась, когда обслуживала заводы «Стандард ойл» в Регионах, Питтсбурге и Филадельфии. Позднее государственный следователь заявил, что железная дорога потеряла в связи с этим миллион долларов в короткий трехмесячный период.

В то время как «Эмпайр» и «Пенсильвания» постоянно напрягались, «Стандард ойл» почти не ощущала болезненных

последствий противоборства. Ее положение еще более укрепилось благодаря значительным резервам наличности и полному отсутствию долгов. С другой стороны, у «Пенсильвании» не было достаточных резервов. Она имела значительный долг и выплачивала большие дивиденды на чрезвычайно разводненный акционерный капитал. Следовательно, позиция компании стала бы весьма уязвимой в том случае, если бы что-то поколебало доверие к ней финансистов. В 1877 же году судьба нанесла ей два тяжелых удара.

Первый удар оказался неожиданным. Это была война тарифов между железнодорожными компаниями востока. Затем в середине лета 1877 года вспыхнула всеобщая забастовка на железных дорогах, достигшая апогея 18 июля, когда возникли беспорядки на железной дороге компании «Балтимор энд Огайо», которые перекинулись на западную Пенсильванию и штат Нью-Йорк. Забастовка была оправданной, ибо железнодорожники перерабатывали и не получали дополнительной оплаты. Когда они, наконец, приступили к активным действиям, то нигде не проявили себя столь яростными и непримиримыми, как на линиях «Пенсильвании». В последующие месяцы губернаторы штатов были вынуждены мобилизовать резервистов, а президент США Хейс – послать федеральные войска для восстановления порядка. Погибли десятки людей, пострадало имущество на миллионы долларов.

Том Скотт теперь пожинал урожай ненависти, посеянный его противодействием мерам правительства и порочной трудовой политикой. Со времени начала депрессии он не только сократил зарплату на 20 %, но попытался также удвоить количество товарных вагонов в каждом поезде, вызвав многие увольнения. В Питтсбурге каждый понимал, что «Пенсильвания» дискриминировала промышленность города, увеличивая безработицу и усиливая экономический упадок.

Вслед за беспорядками здесь полыхнуло пламя народного восстания. К железнодорожникам присоединились рабочие других предприятий и мелкие лавочники. Они нападали на вокзалы, магазины и поезда. Полицию, бессильную перед яростью толпы, поддержали после полудня 21 июля резервисты, но их загнали в укрытия. В отчаянии резервисты открыли огонь по решительно настроенной толпе, убив 25 и ранив многих других людей. С наступлением ночи силы порядка были оттеснены в цеха и депо.

Здесь они подверглись осаде. К востоку, на сортировочной станции и запасных путях выстроились на несколько миль толпы людей рядом с грузовыми вагонами, полными разных товаров,

нефтепродуктов, кокса и угля. В то время как часть толпы с мрачным видом подступала к строениям, где скопились войска, другие бунтовщики поджигали вагоны. Когда разбушевалось пламя, пожарная часть направила к месту полыхания огня пожарные машины со шлангами и лестницами. Однако бунтовщики велели пожарным держаться подальше от имущества железной дороги, которое они поклялись уничтожить. Они пообещали не причинять вреда частной собственности граждан и на самом деле помогали спасать мебель, принадлежавшую отдельным собственникам. Между тем бунтовщики толкали по путям вагоны с горящим коксом в направлении депо и палили залп за залпом в резервистов, поскольку вооружились винтовками, взятыми в оружейных магазинах. Наконец, солдаты, измученные и наполовину задохнувшиеся от дыма, отступили под градом пуль и метательных снарядов, бросаемых с противоположного берега реки Аллегейни.

Железная дорога понесла катастрофические убытки. Когда восстание закончилось, оказались уничтоженными более сотни локомотивов, многие товарные вагоны, погибли 1500 пассажиров. Подверглись разгрому бесчисленные строения. Наконец, «Пенсильвания» попросила у графства Аллегейни 4 100 000 долларов, из которых собрали в конце концов 2 765 891 доллар посредством актов дарения. Между тем ей приходилось искать выход из тяжелого положения в одиночку. Компания взяла взаймы огромные суммы, пропустила объявление дивидендов в августе и ноябре и претерпела резкое уменьшение акционерного капитала.

К августу Скотт и Кассатт захотели мира. Кассатт дважды приезжал в этом месяце в Кливленд, чтобы обсудить решение конфликта с Рокфеллером и Флэглером, которые оставались там летом. Руководство «Стандард ойл» заняло сравнительно мягкую позицию, хотя по одному вопросу проявило твердость. «Они выдвинули первым условием возвращения на наши линии, – свидетельствовал позднее Кассатт, – прекращение нефтепереработки «Эмпайр транспортейшн компани», предпринимавшейся с целью конкуренции с ними». Естественно, «Стандард ойл» требовала этого с самого начала, и «Пенсильвания» была не в том положении, чтобы противиться этому требованию. В условиях, когда фирма Поттса серьезно усугубляла бы и так ненадежное положение «Пенсильвании», ее президенту было трудно поддерживать «Эмпайр» в ее борьбе со «Стандард ойл», к тому же и голоса недовольных в самой компании Скотта звучали достаточно громко.

Рокфеллер и Флэглер ободрили Скотта и Кассатта обещанием

восстановить «Пенсильванию» в прежнем положении перевозчика нефти и нефтепродуктов для «Стандард ойл». Когда же Поттсу сообщили о требовании руководства «Стандард ойл», чтобы он оставил сферу нефтепереработки, глава «Эмпайр» запротестовал. Он заявил, что вместе с «Пенсильванией» победит, если борьба продолжится. Разве не растут его мощности нефтепереработки? Разве он не приносит прибыль? Он никогда не спустит флаг. Пусть железнодорожная компания выкупает имущество «Эмпайр», если желает сдаваться. Очевидно, это было бурное объяснение сторон, потому что Скотт был реалистом и подумал, должно быть, что Поттс городит ерунду. Со своей стороны, Поттс, видимо, решил, что Скотт предает его.

Менеджеры «Стандард ойл» оказывали на главу «Пенсильвании» сильное давление. «Прекрасно, – говорили они, – если существует необходимость выкупить «Эмпайр», то, между нами говоря, мы сделаем это». «Стандард ойл» согласилась приобрести нефтеперерабатывающие предприятия, трубопроводы, нефтяные терминалы, большую часть нефтеналивных цистерн, буксиры и баржи в гавани, оставив железнодорожной компании лишь подвижной состав. 17 сентября совет директоров «Пенсильвании» официально одобрил эту сделку.

Флэглер и Рокфеллер отправились в Филадельфию еще до прибытия туда попечителей «Пенсильвании» и отсутствовали в Нью-Йорке вплоть до 17 октября, Флэглер – часть времени, Рокфеллер – все время. Он находился в Кливленде, где Уильям попросил его 15 октября дать взаймы денег на короткий срок. Позднее Джон отмечал, что все деньги поступали из Нью-Йорка и Кливленда. Локарт, Пратт, Уорден и другие компаньоны не давали ничего. Сам он взбирался в свой кабриолет и ездил от банка к банку, выпрашивая у каждого из них деньги для президента компании. «Мне нужны все деньги! Сколько есть! Давайте мне все, что имеете! Мне нужно сесть на полуденный поезд!»

Рокфеллер описал пикантную сцену в отеле «Сент-Джордж» в Филадельфии, где были завершены переговоры. Там собрались представители «Стандард ойл» и «Пенсильвании», но Том Скотт пришел несколько позже. «Теперь я мог видеть его воочию в большой фетровой шляпе, входящим в номер этого небольшого отеля для встречи с нами. Он шел, не сметая нас с пути, как делал раньше, но с улыбкой на лице, двигаясь прямо на жерло орудия. «Так, ребята, что будем делать?» Он сел за стол и подписал документы».

«Стандард ойл» выплатила в целом почти 3 400 000 долларов. Из них 1 094 805,56 доллара, пошло на покупку

трубопроводов «Эмпайр», 501 652,78 доллара – на «Соун энд Флеминг компани», 900 000 долларов – на выкуп доли акций в «Ойл тэнк кар траст» и 900 000 долларов – на оплату личной собственности и улаживание дел с независимыми производителями нефтепродуктов. Главным из них была «Филадельфия рефайнинг компани». Позднее Кассатт и Рокфеллер свидетельствовали, что «Стандард ойл» выкупала нефтепроводы неохотно и лишь по настоянию руководства «Пенсильвании». Но нам не следует принимать это заявление за чистую монету. Вопреки сообщениям того времени, расчеты были произведены наличностью и сразу. Более того, «Стандард ойл» прокредитовала «Пенсильвании» покупку вагонов «Эмпайр». Спорное имущество было передано различным отдельным собственникам, а не «Стандард ойл компани оф Огайо». Соглашение подписали 17 октября. Одновременно «Стандард ойл» выплатила 1 050 000 долларов «Коламбиа кондуит» за собственность доктора Дэвида Хостеттера.

До этого в американском бизнесе происходило мало продаж такого масштаба. Но Рокфеллер не слишком торговался. Он этого не делал, когда покупка открывала перспективу большой прибыли. На этот же раз поступил именно так, поскольку «Эмпайр» представляла большую угрозу для почти полного контролирования «Стандард ойл» нефтепереработки. Корпорация еще встретит конкурентов, но отнюдь не такого масштаба и мощи. Кроме того, приобретенное имущество можно было сделать весьма прибыльным.

«Стандард ойл» добилась победы воистину эпохальной. Она овладела авуарами когда-то опасной «Эмпайр», которой пришлось заниматься прокачкой нефти по трубопроводам и нефтепереработкой. В ее собственность перешло даже большинство знаменитых зеленых железнодорожных цистерн. Овладение собственностью Хостеттера дало корпорации новые трубопроводы, нефтехранилища и нефтеперерабатывающие предприятия.

Общее число нефтеперегонных заводов, выкупленных у «Эмпайр» и «Коламбиа кондуит», было невелико. Заводов «Коламбиа» насчитывалось минимум три, может, пять. Подлинным триумфом «Стандард ойл» в сфере нефтепереработки было то, что она отобрала нефтяной бизнес у двух крупных компаний, которые могли бы создать блок производителей, представляющий опасность ее контролированию трубопроводов и переработки сырой нефти. Теперь в этой сфере не осталось сильных компаний, к которым оставшиеся независимые производители могли обратиться за помощью. В стратегическом

отношении значение этого факта было трудно переоценить.

В отношении трубопроводов победа была полной и драматически всеобъемлющей. Лишь несколько малых ниток оставалось вне контроля «Стандард ойл». На данное время корпорация почти полностью доминировала в средствах доставки нефти от скважин до железнодорожных путей.

Теперь она контролировала также, причем в значительной степени, нефтехранилища. Многие резервуары Хостеттера, некоторые емкости «Эмпайр» для приема и хранения нефти стали собственностью «Стандард ойл».

Наконец, 17 октября с Хостеттером и «Пенсильванией» были подписаны и другие соглашения. Одновременно стороны заключили новый пакт по транспортировке грузов. Он предусматривал квоты на перевозку нефти и нефтепродуктов по железным дорогам в следующей пропорции: для «Пенсильвании» – 47 %, для «Эри» и «Нью-Йорк централ» – по 21 %, для «Балтимор энд Огайо» – 11 %. «Стандард ойл» выступала в качестве «пользователя».

Заручившись договором, группа Рокфеллера согласилась не только распределить грузопотоки среди железнодорожных компаний, но также гарантировать определенное количество грузов, например, «Пенсильвании» гарантировалось не менее 2 000 000 баррелей в год. За эти услуги «Стандард ойл» должна была получать комиссионные в 10 % от перевозок своих грузов, *а также от любого другого фрахта, который могла обеспечить.* Никаких таких комиссионных не выплачивалось другому грузоотправителю, пока он не обеспечил количество нефти, которое приносило такую же прибыль, что было явно невозможно. Позднее адвокаты «Стандард ойл» в федеральных судах доказывали, что эти 10 % не рассматривались тогда как чрезмерная плата за функции «пользователя», что обязательства полностью нивелировали выгоду и что сомнительно, чтобы «Стандард ойл» извлекала из этого контракта прибыль. Любой беспристрастный историк отвергнет эти доводы и назовет соглашение несправедливым.

Столь же важным, как сам пакт, было то его следствие, что «Пенсильвания» снова признала «Стандард ойл» своим наиболее предпочтительным грузоотправителем. Это был новый тип отношений, который оказал сильное влияние на историю производства нефти и нефтепродуктов, а также их транспортировки.

Руководство «Стандард ойл» признавало, что в это время пробил решающий час для усиления кампании по поглощению «сторонних» производителей посредством аренды, слияния или

выкупа. В связи с этим агенты Рокфеллера усилили активность в Балтиморе, Регионах, Новой Англии, Питтсбурге, в районе Нью-Йорка и северной части штата Нью-Йорк.

Многочисленные и обширные приобретения в 1877–1878 годах подняли корпорацию Рокфеллера на уровень близкий к монополии. Это было справедливо как в отношении трубопроводов, так и в отношении нефтеперерабатывающих предприятий. 10 апреля 1878 года Флэглер в письме к П.Х. Джадду оценивал стоимость общенациональных мощностей нефтепереработки в Соединенных Штатах в 36 000 000 долларов. С учетом независимых производителей, действовавших на условиях аренды или по квоте, «Стандард ойл», видимо, контролировала мощности на сумму 33 000 000 долларов. Письмо Рокфеллера Уордену от 5 января 1878 года подтверждает эту вероятность, поскольку он говорит об оценке в 200 000 долларов (завода Макки) как о сумме, составляющей «менее $^{1}/_{150}$» всех активов «Стандард ойл», не считая аренды.

Реализация этого великого плана ставила «одну большую компанию» в беспорядочное, почти хаотическое состояние. Но замыслы Рокфеллера и Флэглера были таковы, что «Стандард ойл» и в эти безумные дни не прекращала строить проекты внушительного укрупнения. Эти расчеты выходили за рамки нефтепереработки. Они влекли корпорацию в новые сферы бизнеса.

Изучая перечень достижений корпорации с 1870 года, внимательный исследователь истории «Стандард ойл» подивится последовательному и эффективному направлению ее деятельности внутри страны по трем сферам: нефтепереработки, трубопроводов и терминалов. Правда, в других областях предпринималось мало усилий. «Стандард ойл» производила собственные баррели нефтепродуктов, смазочные масла и некоторые другие побочные продукты, распределяя их в Луисвилле и Сент-Луисе. Однако в этой сфере она не добивалась доминирующих позиций. Теперь, несмотря на организационные проблемы, корпорация приняла меры к энергичной экспансии, как в упомянутых, так и других сферах, таких как производство газолина и парафина и их распределение.

Как расценить проведение «Стандард ойл» столь обширных и порой яростных кампаний с точки зрения этики? Добилась ли она несправедливых выгод, оказывая давление на железнодорожные компании? Прибегала ли она к обману в предосудительном смысле? Шантажировала ли она людей, чью собственность выкупала, отказывала ли им в справедливой оплате и лишала ли их средств к существованию, доводила ли до банкротства?

В то время, и еще больше впоследствии, ее обвиняли во всех этих грехах. Оставив рассмотрение общего вопроса деятельности корпорации в более широком контексте на будущее, сейчас обратим внимание на некоторые ее особенности.

Подобно Поттсу и независимым производителям, «Стандард ойл» в течение всего обсуждаемого периода пользовалась скидками и комиссионными выплатами железнодорожных компаний. Однако нельзя сказать, что таким способом она постоянно и эффективно в период с 1875 по октябрь 1877 года добивалась выгод. «Пенсильвания» большую часть этого двухлетнего периода предоставляла сравнимые и даже превосходящие льготы другим грузоотправителям. Так же поступала, очевидно, и «Балтимор энд Огайо». В конце концов, Флэглер и Камден были рады принять мирную рутину свободных тарифов.

Таким образом, корпорация постоянно боролась за позицию превосходства, но не всегда успешно. До покупки «Эмпайр» успех в отношениях с «Пенсильванией» или «Балтимор энд Огайо» ей не сопутствовал. После покупки позиция корпорации радикально улучшилась на несколько лет. Соглашение от 17 октября 1877 года позволило «Стандард ойл» добиться подавляющего превосходства над конкурентами. За оказанные услуги она получила чрезмерные комиссионные. С точки зрения этики это нельзя оправдать. К тому же, как будет показано в дальнейшем, «Стандард ойл» выбила особые скидки. Опять же в начале 1878 года Даниель О'Дэй потребовал от Кассатта (и получил) комиссионные в 20 центов за баррель нефти, перекачивавшейся по трубопроводам для «Пенсильвании». Он указал, что «Эри» и «Нью-Йорк централ» выплачивали сравнимые комиссионные. Стало быть, «Стандард ойл» обогащалась на поставках как своей нефти, так и тех, что осуществлялись конкурентами.

Разумеется, «Стандард ойл» приготовила оправдание для этих поборов. Флэглер свидетельствовал, что «Американ трансфер компани пайп лайн» была создана для обслуживания «Нью-Йорк централ». У этой железнодорожной компании не было путей к югу от Титусвилля, и компания О'Дэя собирала и перекачивала нефть по трубопроводам к железной дороге. «Эри» пользовалась линией таким же образом. 30 ноября 1877 года «Американ трансфер компани» завершила прокладку 30-мильной линии трубопровода между южным нефтяным поясом и Питтсбургом. Она смогла обеспечить свои предприятия в городе нефтью. Это сделало «Стандард ойл» независимой от ветки «Пенсильвании» по долине реки Аллегейни. Тем не менее, как «пользователь», корпорация Рокфеллера обеспечивала защиту этой ветки, следя

за тем, чтобы она получала свою долю рынка перевозок нефти. И именно за эти услуги О'Дэй требовал свои 20 центов за баррель.

Хотя этот аргумент выглядит правдоподобным, ясно, что плата была чрезмерной, а делание денег на нефти конкурентов нельзя оправдать. Истина состоит в том, что «Стандард ойл» выиграла битву за превосходство, приобрела силу сборщика доходов и использовала эту силу безжалостно. Таков был кодекс Роб Роя:

> Старое доброе правило, простой план:
> Сильные должны брать свое
> И удерживать, насколько возможно.

Другие корпорации того времени, такие как производители мясных консервов и железнодорожные компании, пользовались своей властью где и когда только возможно. «Стандард ойл» показала лучший пример. Сегодня нам следует осудить злоупотребление властью не только как средство нанесения сокрушительного удара по конкурентам, но и как способ взимания косвенного налога с граждан.

«Стандард ойл», как и другие компании, применяла секретность, но более широко. Мы знакомы с примерами использования секретности. Такая политика проводилась с 1872 года. В начале 1878 года, например, Рокфеллер с горечью жаловался Локарту на неосторожность сотрудника корпорации, который раскрыл подробности скупки корпорацией акций компании «Е.И. энд Р.Г. Уэринг».

С современных позиций этот тщательно разработанный обман заслуживает осуждения. Представители «Стандард ойл», однако, оправдывали его как обычную практику предпринимателей (они указывали на Поттса, «Пенсильванию», «Балтимор энд Огайо» и многих других независимых производителей, прибегавших к ней), а также как на насущную необходимость. Все же масштабы применения корпорацией секретности и уверток вызовут у всех, кто знает полный перечень ее достижений, чувство неприязни.

Период 1875–1878 годов вызывает особый интерес в связи с большим числом поглощений независимых предприятий. Что можно сказать на основе изучения подшивок писем и бухгалтерской книги об отношении и подходах «Стандард ойл» к конкурентам, о степени справедливости выдвигаемых ею условий и об обращении с оппонентами после того, как они сдадутся?

Определенно можно сказать лишь одно: обращение с любой независимой компанией, с которой «Стандард ойл» имела дело,

было учтивым. Это относилось ко всем, кто бы ни участвовал в переговорах. Возможно, Арчболд был резок, но не лишен дружелюбия. Камден, Хатчинс и Рокфеллер в одинаковой степени проявляли вежливость, искренность и благоразумие. Даже Пэйн и Макгрегор, оба чопорные и несколько черствые, никогда не выказывали ни малейшей угрозы или раздражения. Тем не менее все они незаметно пользовались преимуществами своего положения.

По какой цене корпорация выкупала имущество независимых компаний? Уже указывалось, что при покупке должен существовать зазор между совокупной суммой инвестиций в предприятие и нынешней ценой или прибыльностью этого предприятия. Порой цена, которую давали по доброй воле, превышала полную стоимость. Во многих случаях она была меньше. Собственник обычно запрашивал столько, сколько инвестировал в свои предприятия, а иногда требовал гораздо больше.

Хотя «Стандард ойл» отказывалась платить такую цену, она обычно предлагала довольно щедрую плату. Часто она платила более высокую цену, чем любой беспристрастный оценщик счел бы справедливой. Это был просвещенный эгоизм. Лучше заплатить на 1000, 5000 или даже 25 000 долларов больше, чем продолжать дорогостоящую конкуренцию! В результате многие независимые предприниматели получали удовлетворительную цену плюс долю акций в реорганизованной компании или в «Стандард ойл» плюс работу и «пенсии».

Естественно, при расчетах с конкурентом «Стандард ойл» настаивала на получении гарантий того, чтобы он не использовал эти деньги для строительства нового завода, восстановления себя в качестве соперника и, таким образом, приготовления к новым торговым сделкам. Такие гарантии не всегда срабатывали. Некоторые бывшие независимые предприниматели не могли противиться тяге к нефтепереработке. Они наблюдали успехи «Стандард ойл», ими овладевало стремление торговать, заставляя забыть о своих обязательствах. Они верили, что смогут начать новое дело и преуспеть, наивно не признавая, что Рокфеллер и его партнеры добивались успехов благодаря эффективности своих операций, а также благоприятным железнодорожным тарифам.

Таким образом, некоторые конкуренты нарушали свои обязательства и строили нефтеперегонные заводы. «Скофилд, Шермер энд Тигл», выкупленная в 1872 году, вновь объявилась в 1875 году, построив за 65 000 долларов завод с годовой переработкой 180 000 баррелей сырой нефти. В первый год компания добилась прибыли в 40 000 долларов. Но она ощущала

дискриминацию со стороны железнодорожных компаний. Весной 1876 года компания подала иск на «Лейк шор», утверждая, что это «незаконная и несправедливая дискриминация со стороны железной дороги, ее пристрастность и преференции» позволили «Стандард ойл» добиться «в значительной степени» монополизации торговли нефтью в Кливленде. Рокфеллер не прилагал усилий «сокрушить» этого конкурента, но незаметно заключил с ним соглашение об аренде, предусматривавшее для конкурирующей фирмы годовую квоту в 85 000 баррелей с гарантией субсидии в 35 000 долларов в год.

Следует отдать должное репутации «Стандард ойл» как деловой компании, отраженной в деятельности и отношении других компаний, которые имели с ней дело. Например, железные дороги доверяли Рокфеллеру и Флэглеру, не доверяя друг другу. Доверяли корпорации и банки, на которые она полагалась. Многие производители нефтепродуктов, дистрибьюторы и производители побочных продуктов принимали авансы со стороны группы Рокфеллера с очевидной любезностью. Многие фирмы предпринимали шаги к сотрудничеству между собой, привлекая «Стандард ойл» к посредничеству. Даже в Нефтяных регионах компания пользовалась поддержкой растущего числа друзей.

Какой можно сделать вывод относительно этого периода времени? Компания предстает в нем энергичной, реалистичной, великолепно управляемой организацией, быстро нарастившей намного большую мощь, чем любая другая корпорация Америки. Компания ревностно преследовала свои интересы в новой, неустоявшейся, хаотичной сфере бизнеса, порой объединяясь, порой конфликтуя с еще не определившимися железнодорожными компаниями, чья практика оставалась неотлаженной и нередко неразборчивой в средствах. К 1879 году «Стандард ойл» занимала передовую позицию в экономической истории страны. Она достигла монопольной власти в важной промышленной отрасли собственными усилиями, а не за счет государственных грантов, исключительных прав, абсолютного контроля над сырьевыми ресурсами или особого географического положения. Средства достижения этой власти уязвимы для критики с многих сторон. Порой компания была беспощадна, добиваясь выгодных транспортных тарифов. Она часто тиранила конкурентов, заставляя их «смягчать» свою позицию или «отчаиваться». Компания часто прибегала к хитростям в предосудительном смысле. Естественно, она подвергалась критике, причем во все возрастающем объеме. Чем мощнее становилась монополия, тем больше она вызывала неприязни.

Указывая на все это, а убавить ничего нельзя, историку следует присовокупить в оправдание два важных соображения. Первое из них состоит в том, что крайняя неорганизованность нефтяной промышленности 1870 года требовала героических усилий для пресечения перепроизводства, падения цен и свирепой конкуренции, следствием которых были потери, банкротства и страдания людей. Необходимы были радикальные средства. Производители нефти и ее перевозчики стремились к монополии путем объединения. И если Рокфеллер и партнеры, более способные и более успешные, чем другие, заходили в этом деле слишком далеко, то их рвению было некоторое оправдание. Второе соображение столь же основательно. Используя иногда беспощадные методы, они действовали в значительной степени согласно экономической этике своего времени. Если бы они не прибегали к таким средствам, то их применили бы против основателей «Стандард ойл» еще более беспощадные конкуренты. На этой ранней стадии промышленной революции Америки моральный кодекс банкиров, производителей, железнодорожных магнатов и предпринимателей находился еще в процессе формирования. Руководство «Стандард ойл» должно было действовать по общепринятым правилам игры, чтобы не потерять все. Разумеется, его не извиняет то, что оно смягчало свои действия, когда их можно было ужесточить.

Ясно, что о «Стандард ойл» следует ныне судить не на основе правовых норм и делового кодекса 1870-х годов, но с современной точки зрения на то, что справедливо для бизнеса и промышленности, – с точки зрения более продвинутого экономического сознания. К 1879 году это сознание стало более чувствительным к ряду вопросов. Оно осуждало дискриминационные транспортные тарифы. Оно противилось акциям, когда одна фирма лишала конкурентов сырья или рынков, отвергало обман. Сверх того, с развитием промышленной революции, с продвижением бизнеса, с наступлением времени, когда рынки превращались из местных и региональных в общенациональные, страх и неприязнь к монополии углубились.

Между тем это сознание еще не стало правовым – оно даже еще не укоренилось в общественном мнении. Поэтому Рокфеллер и его партнеры не особенно с ним считались. Вначале от них трудно было этого ожидать, а когда они заняли доминирующее положение, то все еще склонялись к внедрению некоторых из неудачных приемов неразвитого бизнеса в деятельность крупного объединения, которое находилось, во всех своих действиях, под пристальным общественным вниманием.

Сам объем работы в гигантской и почти хаотичной компании

требовал сил Геркулеса.

Ни одна корпорация никогда не сталкивалась с ситуацией, сравнимой по масштабности и сложности с той, в которой оказалась «Стандард ойл» осенью 1877 года. Еще перед покупкой «Эмпайр» ее руководство боролось за сцепление разобщенных элементов организации. «Стандард ойл оф Огайо» в 1872 году обладала единством. Ее заводы в Кливленде и Нью-Йорке были под полным контролем кливлендского офиса. Но в этом году в нее вошли новые заводы – не только фирм, поглощенных в Кливленде, но многих других. Небольшой концерн в Регионах, «Портидж ойл ворк», был куплен наряду с еще одним в Толедо. К ним присоединились в этом же году между мартом и сентябрем «Джейбез А. Боствик энд компани», «Лонг-Айленд компани» и «С. Фримэн энд компани» из Джерси-Сити, штат Нью-Джерси. В целом до конца декабря было поглощено 31 предприятие.

В последующие три года компания расширилась за счет «Дево мэньюфэкчеринг компани», «Чесс, Кэрли энд компани», «Американ трансфер компани», «Юнайтед», «Уотерс Пирс» из Сен-Луиса. В нее вошли заводы Филадельфии, группировавшиеся вокруг «Атлантик рефайнинг компани», заводы Питтсбурга со «Стандард» этого города в качестве центра. Кроме того, были присоединены «Империал рефайнинг компани», «Портер, Мореленд» из Титусвилля, «Камден консолидейтед» из Паркерсбурга, «Эклипс» из Франклина, «Экономи» из Ойл-Сити. В 1877 году компания приобрела заводы Филадельфии и Питтсбурга, под ее контроль попали нефтеперерабатывающие предприятия в Новой Англии и дистрибьюторные компании. В этот список не входят десятки малых фирм, приобретенных по всей стране. Кроме того, «Стандард ойл» имела действующие соглашения с фирмами, подобными «Мерриамс парафин ворк», «Пайонир ойл компани» (фирма Фрэнка Рокфеллера) и «Скофилд, Шермер энд Тигл».

Неясно, какое количество этих фирм действовало под своими названиями и с сохранившимся персоналом осенью 1877 года. Их было как минимум десятки. После продажи «Эмпайр» прибавился комплекс железнодорожных линий, нефтеперерабатывающих предприятий и терминалов, принадлежащих этим фирмам и «Коламбиа кондуит», – восемь или более независимых компаний. На этот раз в число приобретенных или предполагаемых к приобретению предприятий вошли новые заводы Паркерсбурга, 11 заводов Балтимора, новые предприятия Питтсбурга, Филадельфии, Регионов, Нью-Йорка и Новой Англии! Многие из менеджеров «Стандард ойл», приступивших к работе в 1874 году, все еще приспосабливались к деятельности в корпорации

чудовищного масштаба. В последние месяцы 1877 и первые месяцы 1878 года на работу в корпорацию пришла новая волна менеджеров. Десятки других заводов и кадровых сотрудников просились в компанию. Некоторые из них уже были намечены к зачислению в штат компании, первичные данные на других, еще незнакомых, только рассматривали.

В конце октября – начале ноября 1877 года потребовалось решать множество неотложных задач. Наиболее жгучей из них было слияние компаний, управляющих трубопроводами, ибо три системы трубопроводов, которые находились теперь под контролем «Стандард ойл», долго не могли функционировать самостоятельно, вызывая большое раздражение и сумятицу. В то же время ряд заводов нужно было сдать на слом или снабдить новыми кадрами, знакомыми с политикой и устоявшейся практикой «Стандард ойл». Внимания требовали контракты. Их заключала отдельно каждая компания, входящая в корпорацию. Налоговое законодательство не позволяло «Стандард ойл» заключать их, однако существующий порядок был паллиативом. Некоторые из новых компаний, стоявших в очереди на включение в корпорацию, имели собственные контракты с фирмами, владеющими трубопроводами или железными дорогами, – что Флэглер считал крайне неудобным. Весь новый порядок железнодорожных тарифов приходилось подгонять под новые фирмы.

Подобные вопросы требовали, в свою очередь, нового разделения труда между руководителями корпорации. За непосредственными проблемами, нуждавшимися в немедленном реагировании, маячило также то, что можно определить как ключевой вопрос: можно ли было разобщенную организацию с множеством начальников провести через серию процедур, из которых она бы восстала единой корпорацией с одним главой?

Руководство «Стандард ойл» сознавало серьезность этой проблемы. Оно было решительно настроено найти ее решение. Кадры, пришедшие в компанию в 1874 и 1875 годах, принимали на себя часть бремени. Уорден, Локарт, Пратт, Роджерс, Вандергрифт, Арчболд и Камден были людьми, более всех готовыми и способными это сделать. Разумеется, они действовали вместе с Джоном Д. Рокфеллером, Флэглером, Пэйном и Уильямом Рокфеллером, которые в то время составляли высшее руководство. Столь же важной фигурой в управлении корпорацией был Эмброуз Макгрегор, неофициальный технический эксперт и уполномоченный по улаживанию конфликтов между фирмами огромного производственного комплекса. Все большую ответственность брали на себя

полковник Томпсон, партнер Камдена, и Хатчинс, глава департамента продаж в Кливленде и первопроходчик в торговле с западом. Последний был левой рукой Пэйна, если правой его рукой считать Макгрегора. К этой группе следует отнести Даниеля О'Дэя, повышающего свою активность в сфере трубопроводов, Виласа, способного переговорщика и финансового эксперта, а также Честера, помощника главы корпорации, хотя и неофициального.

Пока же эти новые менеджеры только приступали к исполнению той важной роли, которую им вскоре пришлось играть в делах «Стандард ойл».

В 1878 году Вандергрифт стал главой корпорации в сфере управления трубопроводами. Он председательствовал в новой компании «Юнайтед», когда та уже завладела собственностью «Эмпайр» и «Коламбиа», а также эффективно решал текущие и более сложные задачи все 15 лет своей работы в компании до 1889 года.

Боствик, в качестве агента корпорации по закупкам нефти в Регионах, был хладнокровным, но энергичным человеком. Он работал со свойственной ему проницательностью, профессиональным знанием дела, неустанным прилежанием. Его помощник Джозеф Сип, неторопливый, добродушный, исполненный тевтонского здравого смысла менеджер, от имени которого осуществлялось большое количество закупок нефти, обладал способностями утешать жалобщиков и мирить участников конфликта.

Что касается Арчболда, то он выдвинулся благодаря своим природным талантам. В свои 29 лет он уже располагал большим и богатым деловым опытом. Он начал приобретать достоинство и рассудительность, которые необходимы успешному молодому человеку на пороге вступления в средний возраст. Бойкий и оптимистичный, он пока еще добивался успеха за счет одной энергии и воодушевления, но уже подавал первые признаки проницательности, которой ему прежде недоставало. Это, а также его неизменное добродушие вскоре сделали его замечательным миротворцем при несовпадении мнений представителей группы Рокфеллера.

Локарт, коренной шотландец, был тверд как скала и решителен. Рокфеллер позднее отзывался о нем как об «одном из самых опытных бизнесменов, отличающихся сдержанностью и самообладанием». Компании по переработке нефти, которые он помог создать в Питтсбурге, постоянно приносили прибыль. Суровый, упрямый и настороженный, он был для Рокфеллера оплотом безопасности. Можно было полагаться на то, что он даст

сигнал тревоги, если корпорация пойдет по опасному пути.

В отличие от Локарта Г.Х. Роджерс был как раз тем человеком, который мог повести корпорацию по этому пути. По мнению некоторых из последующих руководителей «Стандард ойл», было бы лучше, если бы он вообще не входил в корпорацию. Роджерс отличался большой силой внушения и неизбывной энергией. Кроме самого Рокфеллера, ни один представитель его группы не производил столь сильного впечатления на людей. Поскольку Роджерс обладал врожденной предрасположенностью к риску и спекулятивной игре, он бросался во многие предприятия и в доброй половине из них добивался внушительных успехов. На год моложе Рокфеллера, он перебрался из Фэрхейвена, где прошло в бедности его детство, в Нефтяные регионы. Здесь он занялся нефтепереработкой, постепенно налаживая сотрудничество в Нью-Йорке с неброским, но динамичным Чарльзом Праттом. Роджерс был привлекательным, стремительным и магнетическим человеком. Его острый ум, быстрая сообразительность и удивительная живость напоминали качества Флэглера, но в еще более ярком оформлении. В момент, когда он входил в кабинет, полный людей, они пробуждались к большим свершениям, но некоторые из них в конце концов предпочитали вести более спокойную жизнь! Его природный дар лидера сказывался в бизнесе, особенно там, где требовался напор. Поначалу сравнительно незаметный в «Стандард ойл», он вскоре стал курировать все закупки нефти, затем управлять системой трубопроводов корпорации и наконец занял кресло председателя производственной комиссии.

Если подыскивать подходящее определение, характеризующее Роджерса, то его можно было бы назвать калейдоскопической личностью. С этим согласятся все, кто наблюдали его прекрасный облик хотя бы час на какой-нибудь конференции или во время обсуждения документов. В один миг он был весел и разговорчив, в другой – резок, саркастичен, насмешлив. В мгновение он переходил от демократичного радушия к ледяному высокомерию, от обманчивой доброты к резкой грубости или яростному гневу. При любой смене настроения он был естествен. На Уолл-стрит его называли «цербером Роджерсом», однако Марк Твен счел возможным писать о нем как о святом на земле. Он оплачивал обучение Хелен Келлер, покровительствовал искусствам, любил находиться в центре интеллектульного общества. Однако конкуренты – и некоторые партнеры – знали его придирчивым, черствым, непримиримым и тираническим.

Не то Чарльз Пратт. Он выглядел бесцветной личностью, но

силой характера, возможно, превосходил Роджерса. Янки из Массачусетса, достигший к тому времени почти 50-летнего возраста, он пробился в деловые круги Нью-Йорка благодаря трудолюбию, цельности натуры и силе воображения. Создав собственную нефтеперерабатывающую компанию в 1867 году, он стал первопроходцем в сфере экспорта. «Праттс астрал» долгое время оставалась узнаваемым брендом керосина в Европе, Азии и Африке. Шеф говорил о нем позднее: «Мистер Пратт проявил недюжинные способности в торговле». Он позволял себе язвительные замечания по поводу политики «Стандард ойл» и смело выражал свое мнение, даже если оно угрожало ему конфликтом с самим Рокфеллером. И в самом деле, он склонял порой исполком к поддержке своих предложений, вопреки позиции шефа. Он требовал от подчиненных непоколебимой верности, а его друзья и сторонники получили известность как «клика Пратта».

Уильям Г. Уорден отличался от Арчболда, Пратта, Роджерса или Локарта. Это был крупный, веселый, но обстоятельный мужчина, чрезвычайно популярный в Филадельфии, откуда уехал в 1870 году. Как заметил Рокфеллер, «он был экспансивен, мог сидеть до двух часов ночи, читая мне длинное письмо». Вместе с тем он был так погружен в свою работу, что, по свидетельству сыновей, никогда не брал отпусков. Его деятельный характер вовлекал его в многочисленные предприятия, так что в Филадельфии его даже больше помнили как создателя и главу «Юнайтед гэс импрувмент компани» и преобразователя городской жизни, чем как партнера руководства «Стандард ойл компани».

В общем, Уорден был ответствен за любое предприятие «Стандард ойл» в Пенсильвании за пределами Регионов – политическое, юридическое или промышленное. Его знакомства, коммуникабельность, настойчивость и сила характера всегда давали приемлемые результаты, а иногда приносили существенный успех.

Но в этой группе выдающихся людей – возможно, самых талантливых в истории американского бизнеса – Рокфеллер и Флэглер молчаливо признавались лидерами. Флэглер считался в корпорации авторитетом и знатоком железнодорожного дела. Иногда Джон Д. Рокфеллер присоединялся к своему главному партнеру во время встреч с руководителями крупных железнодорожных компаний или консультировался с ним по вопросам политики корпорации. Но в этой области Флэглер был основным стратегом, который разрабатывал новые мероприятия, и смелым тактиком, добивавшимся поддержки этих мероприятий со стороны железнодорожных магнатов. Он также следил за

выполнением корпорацией своих обязательств по новым контрактам и был бдительным стражем того, чтобы не пренебрегали своими обязательствами и перевозчики. Флэглер был мозгом, руководящим менеджерами «Стандард ойл» во всех делах, связанных с выполнением обязательств различных компаний перед центральной организацией. Он играл главную роль в выводе корпорации из хаоса и придании ей организованности и порядка в критический период 1877–1878 годов.

В течение всего этого беспокойного периода Рокфеллер, естественно, нес главную ответственность за проведение в жизнь продуманной стратегии всей корпорации, был советником и наставником. Хотя он еще не достиг сорокалетнего возраста, ему писали из всех подразделений менеджеры корпорации, раскрывая свои проблемы. Их доверие к нему впечатляет. Они писали также Флэглеру, когда дело касалось железнодорожных тарифов или организационных вопросов, но к Рокфеллеру они писали обо *всем.* Они сообщали главе «Стандард ойл» о том, что сделали, и просили указать, что не сделано. Видимо, каждый из них говорил себе: «Он наставит меня на правильный путь – даст мне нужный ответ». Или, даже чаще, инициативные заместители главы «Стандард ойл», занимавшиеся более важными проблемами, говорили: «Он рассудит, правильна ли моя идея об этом деле».

Рокфеллер часто одобрял предложения сотрудников с небольшими замечаниями в целях корректировки. Иногда он выносил жалобы или споры на суд своих помощников в Нью-Йорке для приемлемого решения. Иногда поднимал назревшие вопросы. Опять же советовал не спешить, выждать время, когда дело станет яснее. Бывало, он рекомендовал своим обеспокоенным помощникам принимать решения самостоятельно, без его помощи. Но его советы были всегда полезны. Показателем его замечательной основательности и ума является то, что десятки способных, даже талантливых людей, служивших в «Стандард ойл», постоянно обращались к этому энергичному, мудрому лидеру, как к близкому лицу и наставнику.

Примерно в это время Рокфеллер стал задавать вопросы или требовать информацию именно по производственным проблемам, стремясь настроить менеджеров на напряженную работу. Так, в феврале 1878 года он писал Виласу после изучения докладов о состоянии производства в Кливленде, что он «обнаружил в течение второй половины года увеличение стоимости издержек на 33 цента на баррель по сравнению с первой половиной этого года, хотя было произведено больше продукции. Чем объяснить

эту разницу?».

Один, более ранний эпизод, рассказывающий об интересе Рокфеллера к деталям производственного процесса, является одновременно простым и впечатляющим. Он показывает, что активность Рокфеллера в 1877 и 1878 годах была продолжением его прежней деятельности, но на более высоком организационном уровне. В начале 1870 года он инспектировал в Лонг-Айленд-Сити хранилище, в котором содержались контейнеры с нефтепродуктами, предназначенными на экспорт. О том, как это происходило, рассказал один служащий:

«Он (Рокфеллер) наблюдал за работой механизма для заполнения канистр. Десяток из них стояли на деревянной платформе под насосами. Рабочий тянул за рычаг, и каждый насос закачивал в канистру ровно 5 галлонов керосина. Затем на деревянной тележке этот десяток канистр доставляли к другому механизму, где канистры быстро закупоривались сверху. Оттуда их перемещали к последнему механизму, где они прочно запаивались.

Господин Рокфеллер молча выслушивал то, что рассказывал ему эксперт про различные механизмы, призванные сэкономить труд и время, а также про издержки процесса. Наконец он спросил:

– Сколько капель припоя вы расходуете на каждую канистру?

– Сорок.

– Тридцать восемь не пробовали? Нет? Вы не будете возражать против того, чтобы попробовали тридцать восемь, и дайте мне знать.

Шесть или семь процентов экспериментальных канистр протекли. Тогда для герметизации взяли 39 капель припоя. Ни одна канистра не дала течь. Провели эксперимент с сотней, пятьюстами, тысячей канистр. Ни одна не подвела. Поэтому для каждой канистры установили 39 капель».

Другая история. Офис Рокфеллера послал на одно нефтеперегонное предприятие меморандум примерно следующего содержания: «Ваша мартовская опись показала наличие 10 750 пробок. Апрельский отчет свидетельствует о закупке 20 000 пробок, использовании 24 000 и 6000 оставшихся в наличии. Куда делись 750 других пробок?» Фактически от различных подразделений корпорации требовали «ежедневный инвентарный отчет». «Стандарт ойл», например, имела такие отчеты от «Американ лабрикейтинг ойл компани», которые показывали ежедневно точное количество наличных запасов более 50 различных марок нефтепродуктов и масел.

Кроме инспектирования десятков подразделений «Стандард

ойл» Джон Д. Рокфеллер наблюдал за процессом поглощения конкурирующих предприятий. Ему сообщали о каждом шаге, и в каждом случае условия соглашения требовали его одобрения. Видимо, именно он играл ведущую роль в разработке техники переговоров, которую использовали его заместители. Флэглер занимался этим трудным делом лишь по случаю и при этом как агент, а не как главнокомандующий.

Таким же образом Рокфеллер следил за торговыми сделками. Он обсуждал цены с заместителями – с Пэйном, Камденом, Уорденом, Локартом, Арчболдом и своими партнерами в Нью-Йорке. Его голос был наиболее авторитетным в определении того, следует ли для борьбы с конкурентами продавать продукцию по заниженным ценам или нет. Он внимательно изучал уровни розничных цен в различных городах.

Наконец, он находился в центре кадровых проблем. Пэйн, Камден, Арчболд, Флэглер, Уорден, Хатчинс, Макгрегор давали свои рекомендации, после чего Рокфеллер производил прием людей в компанию. Видимо, он остро чувствовал, что выбор каждого менеджера влиял на деятельность корпорации в течение нескольких будущих лет. Новые менеджеры были строительным материалом для всего здания компании будущего.

Президент компании не только подбирал людей, но живо интересовался их работой и продвижением. Он предлагал повышение по службе, заботясь о благосостоянии каждого отдельного сотрудника так же ревностно, как о благосостоянии всей корпорации (он сказал бы, что оба этих вопроса идут рука об руку). Не меньше его заботили и судьбы простых рабочих.

Характерным для Рокфеллера является и то, что в его поле зрения находились не только общая политика компании, но и мельчайшие детали производственного процесса. Даже в это трудное время его внимание и сочувствие были обращены на встревоженных партнеров, бывших конкурентов, отдельных рабочих компании. Из всех руководителей корпорации он, несомненно, нес самый большой груз различных обязанностей. Его усилия не были напрасными. К лету 1878 года, благодаря энергичным действиям руководства «Стандард ойл», в делах компании установился определенный порядок.

20 или 21 ноября 1877 года Флэглер объединил ряд трубопроводов. Судя по его письму Пэйну от 7 ноября, когда еще велись переговоры об объединении, эта операция прибавила «Стандард ойл» «к тому, что мы имели прежде… по существу $^{5}/_{6}$ (возможно, немножко больше) всего акционерного капитала трубопроводов». Замысел состоял в том, чтобы выпустить и акции, и боны. Последние будут приобретаться всеми сторонами,

участвующими в объединении, пропорционально. В то же время «Юнайтед» распределит некоторые из своих акций (16 %) среди новых участников. Кроме того, акции на сумму в 2 000 000 долларов, видимо, останутся в наличии для распределения, так как капитализация поднимется с 3 000 000 до 5 000 000 долларов. Название «Юнайтед» сохранится, и вслед за слиянием руководство различных трубопроводных компаний будет централизовано.

Это слияние устранило путаницу в сфере трубопроводов, а в начале 1878 года ситуация улучшилась еще больше в связи с созданием компании «Тидиут и Титусвилль пайп лайн» с приобретением Гранденсом, Шайде (за имущество Нейхарта) и «Юнайтед» акций на сумму 300 000 долларов, как указывалось ранее. В компании доминировала «Стандард ойл», Шайде исполнял обязанности секретаря.

Между тем различные новые нефтеперегонные заводы, которые приобрела «Стандард ойл», были закрыты, или им назначили инспекторов и менеджеров, заслуживающих доверия. Уорден продолжал следить за обстановкой в Филадельфии и Питтсбурге. Арчболд курировал Регионы, Пэйн – Кливленд. В Нью-Йорке Джон Д. и Уильям Рокфеллеры руководили строительством новых предприятий с Роджерсом и Праттом в качестве своих первых заместителей. Это настойчивое продвижение к организованности совпало с выходом экономики Соединенных Штатов из длительного периода депрессии 1873–1877 годов и началом периода общего промышленного подъема. Депрессия уничтожила множество мелких предпринимателей, когда же промышленная революция закончилась, в большинстве отраслей американской экономики возобладала неумолимая тенденция к консолидации.

Уже существовала координация деятельности между группами компаний, причем Макгрегор следил за техническими аспектами их работы и постоянно докладывал о ней Джону Д. Рокфеллеру. Были приняты меры для того, чтобы различные предприятия помогали друг другу, хотя от их взаимодействия возникало некоторое трение. Единство же, достигавшееся кооперацией высокого уровня, было свободным и непрочным, и руководители корпорации все больше чувствовали ее несовершенства. Семя более эффективного контроля над деятельностью корпорации было посеяно 25 января 1873 года, когда директора корпорации учредили исполком трех – Джона Д. Рокфеллера, О.Х. Пэйна и Генри М. Флэглера. На том же заседании был создан консультативный комитет двух – Уильяма Рокфеллера и Джейбеза А. Бостwика. Такие комитеты

учреждались из года в год. Первый комитет выполнял ряд задач, поставленных перед ним директорами, среди них – создание в Балтиморе средств хранения и транспортировки продукции корпорации. В январе 1876 года эта задача была реализована. Через два года, в январе 1878 года, исполком и консультативный комитет слились в расширенном исполкоме. На том же заседании Пратту, Дженнингсу и Бостви́ку поручили «проверку и аудит сертификатов на акции компаний (приобретенных в собственность корпорацией «Стандард ойл»), а также ценных бумаг, имущества самой корпорации и документов на право собственности, ее финансов. Об этом следовало докладывать на совете директоров ежеквартально».

Как станет ясно из дальнейшего повествования, каждая из этих мер отвечала планам будущего укрепления единства корпорации. Несомненно, возможности его достижения обсуждались. Представители высшего руководства корпорации испытывали неловкое чувство неадекватности принятых мер. Флэглер, с раздражением собиравший и подшивавший десятки контрактов, должно быть, особенно чувствовал необходимость централизации в управлении корпорацией. В короткое время он и другие менджеры должны были изобрести способ контроля над деятельностью компании, который удовлетворил бы всех ее сотрудников. К сожалению, это бы также встревожило и разозлило граждан Соединенных Штатов.

Глава 6
Революция в системе трубопроводов

13 ноября 1877 года Д. Армстронг, основоположник Союза нефтепромышленников, обратился с призывом к местным отделениям этой организации выбрать своих представителей на большой совет в Титусвилле, который должен был состояться через восемь дней. Цель предстоявшего съезда, связанного с событиями предшествующего месяца, заключалась в объединении всех хранилищ нефтепромышленников и всех нефтепроводов в рамках одной корпорации Рокфеллера. 21 ноября на призыв откликнулись 175 делегатов, которые представляли, как утверждалось, около 2000 владельцев скважин с собственностью на сотни миллионов долларов.

Большинство промышленников, узнавших о продажах «Эмпайр» и «Коламбиа кондуит», пришли в ярость. Но их встревожила и другая новость. *Теперь Рокфеллер контролировал все трубопроводы – все выходы нефти от скважин производителей на мировой рынок.*

Заседания 21 ноября проходили в закрытом режиме, но вскоре все узнали, что их отличительной особенностью стали два предложения. Одно состояло в возрождении Союза нефтепромышленников и независимых производителей нефтепродуктов – довольно безнадежное предприятие, поскольку независимые фирмы были малочисленны и владели маломощными заводами. Другое предложение представляло собой план строительства крупной трубопроводной линии, которая подорвала бы только что достигнутую корпорацией «Стандард ойл» монополию.

Последнее предложение имело практическую пользу. Трубопровод к морскому побережью выбил бы вскоре монополистическую составляющую из упомянутого союза, дав производителям нефти собственный выход на рынки. Нефтепровод позволил бы перерабатывать сырую нефть независимым производителям или новым заводам, построенным самой компанией, которая управляла бы нефтепроводом.

Изобретательный Луис Эмери-младший взялся за строительство такого трубопровода. В его «Эквитэбл петролеум компани» доля акций принадлежала двум сотням производителей нового нефтеносного поля Брэдфорда. Эмери предложил брать нефть в этой процветающей северной зоне посредством трубопроводных веток, которые доставят ее в магистральный

трубопровод, ведущий к каналу Эри в Буффало. Это обеспечит дешевый путь к морскому побережью. Он уже нанес на карту путь прокладки трубопровода.

Другая группа предпринимателей предложила совету маршрут от излучины Брэди на реке Аллегейни на юго-восток через горы к Балтимору. Он покрывал расстояние 235 миль и проходил через ряд больших высот. Ни один трубопровод до сих пор не прокачивал нефть так далеко и на такую высоту, но «Сиборд пайплайн компани», инженером которой был генерал Герман Гаупт, была уверена в успехе.

Собравшись на вторую встречу, 11 декабря, производители были готовы к решительным действиям. Они проголосовали за строительство обеих ниток трубопровода и призвали к скорейшему созданию организации производителей нефти. Совет принял меры к разработке законопроекта о свободном строительстве трубопроводов, рассчитывая, что он будет одобрен законодателями Нью-Йорка, Пенсильвании и Мэриленда. Наконец, они договорились подготовить законопроект о федеральном регулировании торговли между штатами, запрещающий все дискриминационные тарифы перевозчиков.

К сожалению, производители не сделали ничего стоящего, чтобы сдержать лавину избыточной нефти. От рекордного уровня производства в 1877 году они безрассудно перешли в 1878 году к другому рекорду, еще более высокому, и к новому рекорду в 1879 году. 13,5 миллиона баррелей – $15^{1}/_{4}$ миллиона – почти 20 миллионов – таково было производство нефти в Америке в течение этих трех лет. Потребление не поспевало за объемом производства нефти. Уже в 1878 году около 10 000 баррелей нефти в день, более чем 3,5 миллиона в год, закачивались в нефтехранилища.

Влияние этого переизбытка нефти на ее транспортировку и хранение ужасало. В 1878 году сложилась крайняя нужда в хранилищах, и эта ситуация вызывала борьбу и конфликты. 28 декабря 1877 года менеджеры трубопровода «Стандард ойл» предупредили своих клиентов, что ежедневное производство превышает транспортировку на 22 000 баррелей и что емкостей для хранения нефти не хватает. Однако нефть поступала в растущих количествах, и большинство ее приходилось доставлять на рынок с быстротой, которую позволяла способность загруженных железнодорожных компаний обеспечить цистерны. Между тем определенное число производителей продавали свою нефть ниже рыночной цены, чтобы избавиться от нее. То есть, в обмен на немедленную транспортировку нефти, они урезали текущие цены. Большинство этой дешевой нефти попадало в руки

конкурентов «Стандард ойл».

В течение месяца после предупреждения корпорации компания «Юнайтед» приняла меры с целью справиться с ситуацией. Она объявила, что примет для перекачки по трубопроводам не более четверти нефти, добытой одним производителем. Остаток будет приниматься только на условиях «немедленной транспортировки» и, соответственно, по сбавленной цене – от двух до двадцати пяти центов за баррель меньше рыночных котировок. Для такой практики имелось много прецедентов. Аналогичные меры принимались трубопроводными компаниями в периоды перепроизводства нефти в 1872 и 1874 годах. Меры имели цель сократить добычу нефти и стимулировать производство нефтеналивных цистерн. Но, естественно, они приводили к побочному результату – обеспечивали дешевую нефть для покупателей, которыми в 1878 году были в основном агенты «Стандард ойл».

В результате возмутились Регионы. На заседании совета в начале 1878 года на «Стандард ойл» полился поток осуждения. Важно, однако, то, что даже в это время находились нефтепромышленники, обращавшиеся к корпорации с надеждой выйти из кризиса посредством сотрудничества с ней. Таким был Х.Л. Тайлор, владелец фирмы «Саттерфилд энд Тайлор». Он имел общие интересы с группой Рокфеллера в области нефтеперерабатывающего оборудования, и, резко отзываясь о «Стандард ойл» во время кризиса 8 января, он уже продолжительное время вел переговоры с Даниелем О'Дэем.

Очевидно, О'Дэй и другие агенты «Стандард ойл» (например, Сип, Барстоу и Уильям Бро) общались с умеренными нефтепромышленниками. 19 января в письме из Ойл-Сити О'Дэй сообщил Рокфеллеру о продолжительных переговорах, которые они с Сипом вели не с кем иным, как с Д. Армстронгом, знаменитым основоположником совета! Они встречались с ним в Титусвилле и увидели его готовность рассмотреть планы сотрудничества с корпорацией.

«Стандард ойл» всегда старалась справиться с возникшей ситуацией наилучшим образом. Рокфеллер позже утверждал, что лишь неимоверные усилия «Юнайтед пайп лайнс» спасли Регионы от более серьезного бедствия. «Если бы не пересечение интересов «Стандард ойл» с ними в строительстве нефтехранилищ, прокладке трубопроводов и других средств сохранения избыточной нефти, которая текла потоками из земли, ее производители, многие из которых не имели оборотного капитала, наблюдали бы, как их нефть уходит обратно в землю». Согласно Рокфеллеру, логика радикальных

нефтепромышленников состояла в следующем: «Мы пренебрегли всеми советами и произвели нефть сверх возможностей всяких средств ее хранения и транспортировки. Мы не строили собственных нефтехранилищ. Как вы смеете не принимать всего, что мы произвели? Почему вы не платите нам такую же высокую цену, как в 1876 году, безотносительно к тому, что перепроизводство нефти обрушило рынки?» Рокфеллер полагал, что если «Стандард ойл» и получила прибыль на сбавленных ценах за «немедленную транспортировку» нефти, то это было всего лишь справедливой компенсацией за срочное строительство нефтепроводов на сотни миль и принятие на хранение миллионов баррелей нефти в районе Брэдфорда.

Первые решения большого совета были конструктивными. К третьему заседанию, состоявшемуся 9 января, радикалы из Регионов осознали ценность прокладки трубопроводов к побережью. В связи с этим в конце заседания было публично объявлено о строительстве нитки фирмы Эмери «Эквитэбл» в Буффало и маршрута Брейдис-Бенд – Балтимор. Среди делегатов совета провели сбор взносов на реализацию последнего проекта, а два члена совета приняли предложение о занятии постов в совете директоров новой компании.

Между тем пресса сообщила, что Герман Гаупт почти завершил покупку прав на прокладку трубопровода от нефтеносных полей до Куртис-Крик, в нескольких милях от Балтимора, где он приобрел три сотни акров земли для строительства крупного независимого нефтеперегонного завода и бондарни. Трубопровод, как полагали, будет перекачивать 2 миллиона баррелей нефти в год. Если бы законопроекты о свободных трубопроводах провели через Законодательные собрания штатов Нью-Йорк и Пенсильвания, обе компании, видимо, гарантировали бы себе быстрый успех.

Одновременно в Харрисбурге и Олбани развернулись грандиозные сражения. В Пенсильвании законопроект поддерживали внушительные силы при одновременном агрессивном лоббировании интересов Регионов. Против законопроекта сразу же выступила железнодорожная компания «Пенсильвания», а после двух публичных слушаний к ней присоединилась Торговая биржа Филадельфии. Вслед за бурным обсуждением сенат проголосовал за отсрочку его рассмотрения на неопределенный срок, и законопроект был заблокирован. Хотя в палате представителей ему повезло больше: 30 апреля законопроект одобрили, но через 8 дней его похоронили в сенате. В Олбани производителям сопутствовал успех. Несмотря на жесткое лоббирование «Стандард ойл» и «Эри» при очевидно

неполном использовании компанией «Нью-Йорк централ» своего влияния, законопроект одобрили, наконец, обе палаты. Возник вопрос относительно конституционности этого шага, и 30 апреля губернатор Луциус Робинсон в конце концов позволил законопроекту стать законом, объявив, что, хотя он считает его неконституционным, суды обязаны руководствоваться им.

Три четверти владельцев скважин были убеждены, что «Стандард ойл» взяла их за горло, использовала свой контроль над трубопроводами, нефтехранилищами и железными дорогами для грандиозного вымогательства. Они знали, что корпорация не только противилась принятию законопроектов о свободных трубопроводах, и блокировала, таким образом, путь к спасению, но чинила также помехи успеху «Эквитэбл», оказывая давление даже на производителей труб, чтобы те воздерживались от поставок ей своей продукции. У них имелся и другой реальный повод для недовольства элементами системы, благодаря которой «Стандард ойл» использовала нефтехранилища независимых владельцев как часть своих нефтеналивных емкостей. Во всяком случае, владельцам скважин перекрывали дорогу и подавляли на каждом углу, и они отказывались верить, что нехватка цистерн реальна, а условия «немедленной транспортировки» оправданны.

Основная причина трений заключалась в перепроизводстве. Другая причина состояла в наглом требовании производителей, чтобы «Юнайтед» взяла на себя все бремя обеспечения их емкостями для хранения нефти. В перепроизводстве нефти никакой вины «Стандард ойл» не было, нельзя было ее винить и в нехватке нефтеналивных емкостей, которую она героически стремилась восполнить. Однако вызывали вопросы некоторые аспекты менеджмента корпорации. «Стандард ойл» молчаливо признала справедливость жалоб, когда изменила свои контракты, предусматривавшие ее контроль над частными нефтеналивными емкостями. Нельзя также определенно утверждать, что использование механизма «немедленной транспортировки» было так необходимо, как она заявляет.

Важным аспектом сложившейся ситуации является всплеск враждебных эмоций в отношении «Стандард ойл», который она вызвала у большой группы производителей нефти. Эти люди полагали, что борются за свое существование против безжалостной тирании. Союз нефтепромышленников зашел так далеко, что 14 июля выступил с обращением, содержавшим предложение о создании крупного объединения ради беспрепятственного производства нефти. Проект обсуждался на многочисленных встречах, но безрезультатно. Между тем на других встречах резкому осуждению подверглись скидки

железнодорожных компаний, которые предоставлялись «Стандард ойл» через «Американ трансфер компани».

В это же время негодующие лидеры Регионов решили обратиться к правительству штата с требованием исправить ситуацию. В 1872 году оно взялось за ликвидацию монополистической угрозы.

В истории американской деловой жизни были эпизоды более драматичные, чем это обращение обиженных предпринимателей Регионов к исполнительной и судебной власти штата Пенсильвания.

У этого обращения было три аспекта. Во-первых, они потребовали, чтобы губернатор и министр юстиции организовали quo warranto процесс против «Юнайтед пайп лайнс», чтобы принудить это учреждение выполнять свои обязанности обычного перевозчика. Во-вторых, они потребовали возбудить иски в Верховном суде штата с целью запрета «Пенсильвания рейлроуд», «Эри» и «Нью-Йорк централ», а также «Стандард ойл» дискриминации в тарифах на фрахт или в распределении вагонов и цистерн. Наконец, в-третьих, и это случилось позже, они потребовали предать суду главных менеджеров «Стандард ойл» за преступный сговор.

В требовании quo warranto процесса Союз нефтепромышленников изложил свои обиды губернатору Хартранфту, на которого описание огромной власти «Стандард ойл» произвело столь сильное впечатление, что он спросил: «Как это могло произойти?» По его предложению представители Регионов составили меморандум, который отображал изменчивую историю нефтяной промышленности с 1872 года. Одновременно они потребовали созыва внеочередной сессии Законодательного собрания – это был не более чем жест. Министр юстиции санкционировал выдачу судебных повесток на quo warranto процесс против «Юнайтед». Судья Чарльз Э. Тейлор выдал их, и вскоре начались судебные слушания. В их ходе представители Регионов далеко не продвинулись. Они столкнулись с процессуальными отводами и бесконечными отлагательствами.

Поэтому известные нефтепромышленники в письме на имя министра внутренних дел Уильяма Маккэндлисса официально обвинили железнодорожные компании и «Стандард ойл» в установлении дискриминационных тарифов на фрахт. Последовал ряд судебных слушаний, в ходе которых прозвучали многочисленные негодующие заявления свидетелей. Однако после их изучения 14 октября 1878 года министр заявил, что эти обвинения «не обоснованы должным образом, чтобы принимать меры». Это заявление вызвало в Регионах новый прилив ярости. В

разных городах демонстранты несли макеты с изображением повешенного Маккэндлисса.

Взрыв возмущения в Регионах отозвался эхом по всей стране. Министр юстиции представил в суд справедливости законопроекты в отношении «Пенсильвании», «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», «Лейк шор» и «Юнайтед пайп лайнс», обвинявшие их в незаконном объединении с целью контроля над нефтяной промышленностью и в отказе предоставлять справедливые транспортные услуги. Он требовал соответствующих санкций.

Публичные слушания по этим искам начались в начале 1879 года с участием главного дознавателя Дж. Б. Швейцера и прошли, с точки зрения производителей нефти, успешно. Наружу вышла вся история специальных тарифов, практиковавшихся до и сразу же после ликвидации «Эмпайр». Она произвела на публику глубокое впечатление. Откровения относительно размеров корпорации «Стандард ойл», о ее функциях, приобретенных в качестве «пользователя» железных дорог, о больших возвратных пошлинах, скидках и особых уступках со стороны железнодорожных компаний вызвали в обществе изумление и негодование.

Тревожный набат звучал между тем и в других штатах. Законопроект о свободных трубопроводах пробился в Законодательное собрание Нью-Джерси, но его рассмотрение было отложено, видимо под предлогом неконституционности законопроекта. Законодатели Западной Виргинии, настроенные более серьезно, решили провести расследование по вопросу о железнодорожных тарифах, которое начиналось с учреждения в 1877 году объединенной комиссии по расследованию тарифов на турпоездки и транспортировку грузов.

К марту 1879 года расследование железнодорожных тарифов началось в Огайо. Пэйн, взявший на себя защиту интересов «Стандард ойл», был встревожен. Он обнаружил, что обсуждение этого вопроса переместилось из комиссии по железным дорогам, где у него имелись доброжелатели, в комиссию по корпорациям – «весьма недружественную». В результате его маневров дознавание было возвращено в первую комиссию. «Это передаст расследование в руки *друзей* и, вероятно, не нанесет нам большого вреда», – писал он 5 марта Рокфеллеру. И был прав. Дело обошлось малыми издержками. «Стандард ойл» удалось обеспечить поддержку таких независимых членов комиссии, как Джеймс Корригэн. Во избежание вызова в суд в Нью-Йорке Рокфеллер ответил на вопросы, касающиеся его бизнеса, но ответы на них передал в письменном виде.

Однако Флэглер ездил в начале мая в Колумбус давать

показания. «Меня допрашивали в присутствии восьми из девяти членов комиссии, и полагаю, что каждый из них был полностью удовлетворен ответом, что, какие бы услуги железнодорожные компании ни оказывали другим, у нашей компании не было контракта, предусматривавшего дискриминацию или скидки в перевозке грузов». Поразительное заявление. Оно, несомненно, отражало теорию, которую теперь развивал Флэглер. Она заключалась в том, что преимущества, приобретенные «Стандард ойл», были, по существу, «комиссионными» за услуги корпорации в качестве «пользователя» или за стабилизацию транспортировки нефти по железным дорогам.

Наиболее примечательное из первых дознаний законодателей, «большое расследование Хепберна», было проведено по возвращении Флэглера из Колумбуса после продолжительных возмущений; результатом его стал меморандум, составленный рядом компаний в Нью-Йорке и поддержанный мэром города Эдвардом Купером, попросившим ассамблею штата расследовать практику железнодорожных тарифов. Комиссию девяти, назначенную ассамблеей, возглавил энергичный и проницательный молодой законодатель Алонсо Бартон Хепберн.

Первые шаги в расследовании были предприняты комиссией Хепберна в феврале 1879 года. Реальные слушания начались 12 июля в Нью-Йорке с участием в качестве первого свидетеля главного менеджера по фрахту компании «Нью-Йорк централ». Слушания произвели огромное впечатление на общество, поскольку показания давали многочисленные независимые производители нефтепродуктов и посредники, а также потому, что комиссия вызвала давать показания за трибуной Джюитта, Вандербильта, Виласа (из «Эри»), Пратта, Арчболда, Роджерса, Боствика и Флэглера. Как для железнодорожных компаний, так и для «Стандард ойл» слушания имели катастрофический исход – по крайней мере, в части влияния на общественное мнение.

Пока в штатах Нью-Йорк и Пенсильвания рассматривали законопроекты о свободных трубопроводах, корпорация наняла в Олбани платного адвоката А.Н. Коула. Это было ужасно словоохотливое, хвастливое и малопригодное существо, но весьма старательное. Флэглер оплачивал деньгами «издержки» борьбы с законопроектами. В штате Нью-Йорк он послал 10 000 долларов Бланшару из «Эри» и предлагал еще 5000 долларов. В другом штате он выдал кредит «Пенсильвании», чтобы «дать ей возможность расплатиться за некоторые дела в Харрисбурге». Через полтора года Уорден писал в некоторой растерянности Рокфеллеру об одном политике из Пенсильвании, который

нуждался в 15 000 долларов. Уорден «одолжил» ему треть этой суммы и не знал, одалживать дальше или нет. «Мне кажется, что господин Квэй мог бы принести нам большую пользу в этом штате, – жаловался Уорден, – но он ужасно дорого стоит».

Согласно тогдашнему обыкновению, «Стандард ойл» не брала на себя в политических делах обязанностей больше тех, что можно было бы определить как осмотрительную роль. Железнодорожные компании были гораздо активнее. Но Рокфеллер и его партнеры, когда подвергались нападению, ни в коей мере не вели себя как застенчивые непротивленцы.

Расследования в Пенсильвании и работа комиссии Хепберна вслед за попытками принять законы о свободных трубопроводах и жесткой пропагандой сторонников Регионов произвели обширный эффект. Общественность была возбуждена. Вдумчивые наблюдатели не упустили возможности заметить, что «Стандард ойл» взыскивала возвратные пошлины как с посторонних грузоотправителей, так и своих. Они мрачно констатировали, что однажды удерживалась пошлина за транспортировку 30 000 баррелей нефти в течение двух месяцев. Такая практика выглядела как возрождение схемы ненавистной «Саут импрувмент компани». Требования введения эффективного законодательства в отношении железных дорог резко усилились.

Между тем представители Регионов, хотя и ободренные первыми результатами своего судебного иска, спрашивали себя, какой эффект произведут их грозные свидетельства. Ответ на этот вопрос заключался в том, что, помимо возбуждения общественного мнения, они просто приведут к изданию распоряжений о сдерживании конкурентов. Но члены Совета нефтепромышленников хотели большего – они хотели наказания корпорации. Почему бы не обвинить ее в преступном сговоре? 29 апреля 1879 года Большое жюри графства Клэрион выдвинуло обвинения против 9 руководителей «Стандард ойл»: Джона Д. Рокфеллера, Уильяма Рокфеллера, Боствика, О'Дэя, Уордена, Локарта, Флэглера, Вандергрифта и кассира «Американ трансфер компани» Джорджа Герти.

Восемь пунктов обвинительного акта включали следующие обвинения: 1) попытка добиться монополии в закупках нефти и в нефтеперерабатывающей отрасли; 2) попытка притеснять и наносить вред производителям нефти; 3) сговор с целью не позволить другим заниматься нефтепереработкой; 4) объединение с целью помешать «Пенсильвания рейлроуд» и ее филиалам иметь свой естественный рынок транспортировки нефти; 5) сговор с целью извлечения непомерных комиссионных выплат и скидок с железнодорожных компаний и 6) попытка

влиять нечестными методами на рыночные цены нефти и нефтепродуктов. Большое жюри не проводило предварительных слушаний ответчиков, обвинения выдвигались в их отсутствие.

Естественно, такие обвинения произвели невероятную сенсацию. Они также побудили официальных лиц к немедленному принятию мер. Менеджеры «Стандард ойл» Уорден, Локарт, Вандергрифт и Герти, как уроженцы Пенсильвании, были арестованы и выпущены под залог. Те, кто не проживали в штате, не отвечали на обвинения. Когда губернатора Генри М. Гойта призвали потребовать их высылки из Огайо и Нью-Йорка, руководители «Стандард ойл» и адвокаты немедленно воспротивились этому и стали побуждать своих губернаторов отвергать любое такое требование. Джон Д. Рокфеллер и Уорден проявили особенную активность. «Стандард ойл» набрала целый ряд адвокатов из Кливленда, Питтсбурга, Нью-Йорка и Регионов для разработки планов защиты корпорации.

Во время пребывания в Нью-Йорке Рокфеллер принял меры для предотвращения экстрадиции даже до того, как был заявлен обвинительный акт, поскольку «Стандард ойл» заблаговременно узнала о намерениях производителей нефти. 25 апреля Рокфеллер написал письмо Чонси М. Депью, который, служа в «Нью-Йорк централ», видимо, выполнял также, по запросу, поручения «Стандард ойл». Глава корпорации упомянул в письме о возможной попытке экстрадиции. «Настоящим письмом прошу Вас, в том случае, если Вы соблаговолите посетить губернатора Робинсона и проинформировать его об этой возможной акции… ходатайствовать, чтобы ни одно такое требование не предъявлялось ни одному из директоров нашей компании без того, чтобы он имел достаточно времени для ответа на него». Депью действовал быстро и 29 апреля сообщал в ответном письме: «Вчера я телеграфировал Вам, что дело в Олбани благополучно разрешилось. Сейчас пишу, чтобы вновь заверить Вас в том, что располагаю письмом, обещающим всю необходимую защиту».

Вышеприведенное показывает, что, согласно плану действий «Стандард ойл» в отношении гражданского иска, Вандергрифт, Уорден, Арчболд и О'Дэй должны были делать вид, что никак не связаны с корпорацией. Им следовало быть весьма уклончивыми в обсуждении тарифов и скидок. Их фактически нельзя было обвинить в манипуляции ценами. Каким образом можно было доказать их участие в сговоре? К счастью для этих менеджеров, им даже не потребовалось делать этого.

Между тем Уорден прислал Рокфеллеру письмо, изложив суть предложения Кассиди из питтсбургского совета. «Оно

заключается в том, чтобы убедить губернатора отложить любое слушание гражданских дел, пока не будет рассмотрен вопрос о преступном сговоре. И Кассиди представил законные точки зрения и прецеденты для обоснования таких решений губернатора».

Юристы «Стандард ойл» встречались с губернатором Гойтом и генпрокурором и, хотя некоторое время были не уверены в исходе дела, постепенно убеждались, что оно закончится для их клиентов благополучно, как они и предсказывали. О'Дэй и Вандергрифт должны были присутствовать на заседании гражданского суда 14 мая. Ранее они отказывались отвечать на обвинения, теперь же приводили доводы, что любое их свидетельство можно было использовать против них самих в уголовном процессе, и просили отложить слушания, пока не состоится суд по делу о преступном сговоре. Властям пришлось удовлетворить их требование. Они быстро согласились на отсрочку судебного разбирательства гражданского дела на неопределенный срок. Таким образом, производители перехитрили самих себя и были вынуждены обосновывать свои обвинения уголовного характера перед тем, как возобновить другую акцию, которая казалась столь многообещающей.

«Стандард ойл» энергично искала возможности передать отложенное гражданское дело из суда графства Клэрион в Верховный суд штата. Просьба о перемене места судебных слушаний вызвала серию отсрочек. Наконец, в начале января 1880 года после завершения споров последовало распоряжение провести судебный процесс в Верховном суде. Однако один из семи судей заболел, и слушание дела отложили.

Между тем представители «Стандард ойл» работали над мирным урегулированием проблемы. Некоторое количество производителей предпочитало такое урегулирование, и численность партии мира росла. Пока еще свирепствовало перепроизводство, цена нефти упала в июне до 70 центов за баррель, тем не менее владельцы скважин игнорировали все мольбы сократить производство.

В течение этого периода «Юнайтед» отчаянно добивалась увеличения емкостей для хранения и транспортировки нефти. Отвечая 15 августа 1879 года на запрос группы независимых владельцев нефтехранилищ, компания подтвердила, что в ее емкостях содержится 9 000 000 баррелей нефти. Это, несомненно, отражало общую емкость наличных нефтехранилищ компании на то время, поскольку все они использовались. Большая их часть располагалась в районе Брэдфорда, так что увеличение там мощностей на более чем миллион баррелей в апреле 1878 года

поражало воображение. В октябре О'Дэй сообщил Рокфеллеру, что за первые двадцать дней месяца было произведено одних деревянных емкостей (металлические емкости тоже находились в процессе производства) на 54 000 баррелей. Однако, добавил он, за этот период «Американ трансфер компани» связалась со 110 новыми владельцами скважин.

24 декабря «Юнайтед пайп лайнс» объявила о приостановлении режима «немедленной транспортировки». В результате производители ощутили потребность в урегулировании ситуации еще больше. Рокфеллер был доволен. «Думаю, что производители поймут, кто их истинные друзья, – заявил он в явном приливе оптимизма, – и что придет время, когда они посадят нас на плечи в знак выражения благодарности».

Этому времени не суждено было прийти. Но окончание текущей борьбы пришло быстро. В середине февраля представитель юридической службы «Стандард ойл» Д.Т. Уотсон сообщил Рокфеллеру о прекращении дела о сговоре. Столкнувшись с дальнейшими проволочками, необходимостью апеллировать к беспристрастным судьям и ослаблением поддержки в зонах своего влияния, лидеры совета пошли в конце концов на мировую с «объединением». В обмен на определенные важные соглашения большой совет отозвал свой гражданский иск и отказался от обвинений в сговоре.

Производители отступили не с пустыми руками. «Стандард ойл» согласилась не противиться упразднению скидок, возвратных пошлин и негласных тарифов. Она приняла условие не пользоваться тарифами, которые железные дороги не предлагали бы другим грузоотправителям, не возражать против полной гласности пошлин на фрахт. Далее, компания пошла на то, чтобы «Юнайтед» не допускала никакой дискриминации среди грузоотправителей, не устанавливала различные цены для транспортировки нефти от разных нефтеносных полей, за исключением тех случаев, когда они зависели от качественной характеристики грузов, и уведомляла о предстоящем увеличении тарифов за тридцать дней. «Юнайтед» должна была прилагать усилия к принятию на хранение и транспортировке всей нефти, пока ее производство не превышало 65 000 баррелей в день в течение 15 дней. Даже если производство превышало этот объем, «Юнайтед» соглашалась не закупать нефть в режиме так называемой «немедленной транспортировки», при условии, что она не продается по сниженным ценам другим потребителям.

Таким образом, «Стандард ойл» обязалась изменить порядок работы своих трубопроводов и упразднить на определенных

условиях закупку нефти в режиме «немедленной транспортировки» по тарифам ниже рыночных. Обязательства корпорации в отношении железнодорожных тарифов были менее определенны. К примеру, железнодорожные компании были «свободны» в предоставлении другим клиентам благоприятствующих тарифов. Но будут ли они пользоваться этой свободой? Железнодорожные компании соглашались также не допускать дискриминации в распределении вагонов. Однако, несмотря на такие уступки, становилось ясно, что дискриминация в скидках сохранится. Это был печальный факт, с которым большой совет был вынужден мириться.

Дискриминация в тарифах становилась символом всего, что было ненавистным производителям. То, что они многого добились, почти забывалось в состоянии, когда то, чего им не удалось добиться, коробило их самолюбие. Через семь лет им предстояло увидеть в Законе о торговле между штатами первое существенное воплощение своих требований. В то же время им пришлось страдать меньше, чем прежде, от старых злоупотреблений. Показания свидетелей во время судебных тяжб в Пенсильвании произвели глубокое впечатление на американскую общественность. Расследования в Нью-Йорке и Огайо имели такой же эффект. И Рокфеллер осознал это. Менеджеры и юристы «Стандард ойл» утверждали позднее, что с этого времени они больше никогда не пользовались скидками. Ряд исследователей истории «Стандард ойл» решительно возражали им. В определенном смысле правы обе стороны.

Менеджеры «Стандард ойл» правы в том смысле, что начиная с 1880 года корпорация приняла свободные тарифы и отказалась от скидок. К 1882 году не было необходимости в использовании железнодорожных магистралей для транспортировки большей части добытой сырой нефти. Если железные дороги и использовались в какой-либо значительной степени, то в этом была заинтересована не «Стандард ойл», а железнодорожные компании. С другой стороны, железные дороги были крайне полезны для местных перевозок, а общая ситуация была такова, что интересы группы Рокфеллера и железнодорожных компаний практически совпадали. Поэтому крупные компании временами принимали меры к тому, чтобы отбить охоту у независимых производителей пользоваться железными дорогами. В таких случаях «Стандард ойл» извлекала большую прибыль, чем та, что она имела в ходе использования старых способов дискриминации.

Что касается урегулирования ситуации 1880 года, то важная ее особенность заключалась в том, что дискриминационная практика железных дорог осуждалась, как никогда прежде. Она

была чревата угрозой прекращения легального существования компаний. Крупные железнодорожные компании, как и «Стандард ойл», опасались в дальнейшем провоцировать общественное негодование. Они прекратили или резко сократили мероприятия, способные вызвать общенациональный гнев. В этом состояла моральная и, до определенной степени, практическая победа производителей. Поскольку железнодорожные компании и «Стандард ойл» еще сотрудничали в разных направлениях с целью помочь друг другу, практическая польза была ограниченна. Что касается транспортировки сырой нефти по железным дорогам, строительство трубопроводов вскоре должно было сделать ее едва ли не бессмысленной. Но моральная победа помогла задействовать федеральное законодательство, которое запретило монополию и многие способы нечестной торговой практики. До определенной степени победа была реальна, важна и прочна.

В Коривилле, Пенсильвания, в полдень 28 мая 1879 года компания «Тайдуотер пайп лайн» ввела в действие 110-мильную железнодорожную магистраль. Она в три раза превышала по протяженности любую железную дорогу, построенную до нее. Эта магистраль связала нефтеналивные емкости и насосную станцию в Коривилле с Вильямспортом, расположенным за хребтом Аллегейни. Так началась революция трубопроводов. Магистраль обеспечила прямое железнодорожное сообщение с побережьем. Это был удар производителей гигантским зубилом по оковам, которыми, как считали в Регионах, «Стандард ойл» и железнодорожные магнаты их сковали. Действительно, событие было более чем важным. Оно ознаменовало начало промышленного переворота, который в течение нескольких лет выбил транспортировку более трех четвертей сырой нефти из рук железнодорожных магнатов и стал осуществлять ее по глухим подземным каналам.

Дерзкое предприятие по прокладке трубопроводов было обязано большей частью своего успеха главному инженеру Герману Гаупту. Выпускник Вест-Пойнт, заведения столь же известного, как и Миде в Геттисберге, он стал позднее профессором гражданской инженерии, одним из архитекторов главной секции железнодорожного полотна «Пенсильвании» и управляющим в течение пяти лет тоннелем Хусак. Он прокладывал трубопровод вопреки сопротивлению людей и природы. «Стандард ойл» пыталась помешать ему, купив права на проход через Пенсильванию с севера и юга. Но Гаупт перехитрил корпорацию. Работая тайком, прибегая к различным уловкам и тщательно отработанным юридическим процедурам, он отыскал

брешь в, казалось бы, непроницаемой стене. Гаупт расстроил планы «Пенсильвания рейлроуд» посредством судебного запрета, который защитил его право прокладки трубопровода под одним из кульвертов компании и довел свою шестидюймовую трубу до терминала.

Что касается технических проблем, связанных с протяженностью и рельефом местности, то Гаупт был уверен в своей способности разрешить их. Он полностью посрамил своих критиков. Большой трубопровод заработал. Через неделю нефть потекла в огромные новые нефтехранилища Вильямспорта. Это воодушевило предпринимателей Регионов. Стало ясно, что дни железных дорог как перевозчиков сырой нефти сочтены, и контроль «Стандард ойл» над производителями, видимо, будет ослаблен. Повсюду говорили о поразительном достижении: нефть качалась на уровне 1900 футов над поверхностью моря и попадала самотеком в Вильямспорт на уровне 2100 футов. Всю работу выполняли две насосные станции. Вскоре трубопроводы доставляли более чем 6000 баррелей в день, что составляли их начальную нагрузку. Емкости Вильямспорта, превышавшие этот объем нефти в десять раз, принимали ее, в то время как на станции Рединг поезд из 30 цистерн заполнялся в несколько минут, вместо нескольких часов.

К середине июня прокачивалось более 50 000 баррелей в день. Новые цистерны, которых в Рединге насчитывалось 200 единиц, везли нефть на юг к Честеру, расположенному на побережье залива Делавэр, где останавливались перед независимым нефтеперегонным заводом.

Между тем быстрыми темпами велось строительство предприятия «Солар ойл воркс» в Вильямспорте, которое должно было вскоре помочь в приеме потока сырой нефти, который беспрерывно поступал по трубопроводу.

Ни железнодорожные компании, ни «Стандард ойл» не могли наблюдать блестящее начало и быстрый рост компании «Тайдуотер» без отчаянных попыток сдержать или контролировать ее активность. Что мог предпринять Рокфеллер? Крупные компании еще контролировали транспортировку нефти на дальнее расстояние. Они обеспечивали больше преимуществ, чем любая компания, управляющая трубопроводами, могла предложить.

Но Рокфеллер был тем человеком, который мог предвосхищать опасность. Поскольку «Тайдуотер» доставляла сырую нефть в Уильямспорт и ее способность продолжить это не вызывала сомнения, он немедленно занялся разрешением чрезвычайной ситуации. «Стандард ойл» боролась с угрозой

тремя способами: обеспечением более дешевых железнодорожных тарифов; покупкой новых независимых нефтеперерабатывающих предприятий на востоке, сокращая, таким образом, число клиентов трубопровода «Тайдуотер»; реализацией далекоидущей программы строительства новых трубопроводов, идущих в Кливленд и Нью-Йорк. Рокфеллер был полон решимости установить контроль над «Тайдуотер», но хотел обеспечить этой компании место в общей системе транспортировки и нефтепереработки. Со своей стороны, его противники хотели договориться с ним. Они хотели качать значительное количество сырой нефти для переработки. Но существовали острые разногласия по вопросу о том, какое количество сырой нефти должна качать «Тайдуотер» и какую часть ее она должна продавать корпорации «Стандард ойл».

Две главные компании в нефтяной промышленности продолжали считать друг друга конкурентами, и их борьба за власть продолжалась. «Тайдуотер» стремилась расширить свою активность. «Стандард ойл» решительно склонялась к принятию мер, которые ограничили бы размах и пробивную силу менее крупного, но энергичного соперника.

К концу 1880 года «Тайдуотер» находилась, видимо, в довольно удобной позиции для ведения оборонительной войны, надеясь добиться соглашения со «Стандард ойл», которого желала. Ее трубопровод представлял собой успех инженерной мысли. Ее договоренности с Рединг ом и «Джерси централ» давали возможность выйти на рынки восточных штатов. Ряд независимых нефтеперегонных предприятий были готовы принять ее нефть, компания могла продавать нефть и за рубеж. Она пользовалась мощной поддержкой независимых предпринимателей в Регионах и по всей стране.

К несчастью для покровителей компании, ход событий повернулся против ее многообещающей позиции. Внутренние разногласия подрывали жизнеспособность компании. Между тем с ослаблением «Тайдуотер» «Стандард ойл» набирала силу.

Что касается трубопроводов, то «Стандард ойл» не намерена была удовлетвориться своими недавними достижениями. Прокладывая крупные трубопроводные магистрали, она продолжала приобретать и различные небольшие нитки. Примерно летом или осенью 1880 года она купила «Пенсильвания транспортейшн компани». 1 сентября 1880 года «Стандард ойл» взяла в аренду трубопровод «Фокс энд Финк». После длительного перерыва корпорация 12 ноября купила трубопровод «Карнс», а нефтепровод «Эмлентон продюсерс» был приобретен в последний день года. Все это были трубопроводы

небольшой протяженности в Регионах. В декабре 1881 года «Стандард ойл» приобрела также трубопровод «Буффало энд Рок-Сити», владевшей собственностью в Буффало на 120 000 долларов. Эта компания не давала покоя Бенсону и О'Дэю.

Таким образом, «Стандард ойл» взяла в аренду или скупила все трубопроводы, которые могла содержать. К январю же 1881 года она замыслила еще более внушительный проект, который, как надеялись Уорден, Рокфеллер и Арчболд (руководители, наиболее тесно связанные с проектом), объединит все независимые трубопроводы вне контроля «Тайдуотер» в одну мощную компанию. Такая компания включала бы и трубопроводы «Стандард ойл».

Группа Рокфеллера, естественно, контролировала бы эту компанию, однако ее новые участники имели бы в ней право голоса и посты в правлении.

Этот трубопроводный колосс нельзя было вообразить без фигуры меньшего масштаба, чем Джозеф Д. Поттс! В бурных драматичных переговорах участвовали Х.Л. Тайлор, Хьюстон, Робертс и Кассатт из «Пенсильвании», Уильям Тсо и прочие деятели.

Поттс консультировал «Тайдуотер» на предварительных стадиях предприятия. Но у бывшего антагониста «Стандард ойл» имелись собственные интересы. Когда корпорация выкупала «Эмпайр», она завладела не всем имуществом, контролировавшимся этой компанией. Не была приобретена «Нэшнл сторидж компани», которой Поттс, видимо, уделял основное внимание с 1877 по 1881 год. Он был крупным акционером. Такими же были Робертс из «Пенсильвании» и К.А. Гриском, занимавший видное положение в «Интернэшнл навигейшн компани», владевшей океанскими транспортами для перевозки нефти.

«Нэшнл сторидж компани» в 1877 году, видимо, ограничивала свою деятельность сферой хранения нефти и нефтепродуктов, как явствует из ее названия. Она владела нефтеналивными емкостями и, несомненно, несколькими трубопроводами местного значения. Но Поттс после продажи «Эмпайр» отнюдь не был сокрушен. Он оставался тем же проницательным, широко мыслящим промышленником, который некогда создал крупную компанию быстрого фрахта. Теперь он продолжал прилагать усилия с целью развития дела, которое ему удалось сохранить. Он планировал построить нефтеперегонный завод, способный принимать сырую нефть, хранившуюся в емкостях его компании. При этом пригодился бы и задуманный трубопровод. Известно, что в январе 1881 года этот проект уже

вышел из стадии воображения, поскольку решительный О'Дэй сообщал в письме Рокфеллеру 21 января, что покупалось право на проход из Брэдфорда в Дрифтвуд «по железнодорожным путям «Грейд рейл роуд» и «Филда энд Эрис Р.Р.». О'Дэй знал, что в этом заинтересованы Поттс, будучи еще при исполнении своих обязанностей, и «Пенсильвания». «Полагаю, что трубопровод будет проложен, – писал он, – если его строительство не сорвут нынешние переговоры».

Эти переговоры продолжались даже в Филадельфии, где Арчболд и Уорден обсуждали с Поттсом вопрос об оценке «Нэшнл сторидж компани» вместе с ее запроектированными и, возможно, частично построенными трубопроводами и нефтеперегонными заводами. Переговоры продвигались, стороны сближались. Наконец образовалась большая «новая компания» под названием «Нэшнл транзит компани», корпорация стоимостью 30 000 000 долларов, которая включала систему трубопроводов «Юнайтед пайп лайнс», «Американ трансфер систем» (пять магистральных трубопроводов и два небольших), один пароход «Фатерланд» для торговли нефтепродуктами с Европой и «Нэшнл сторидж компани» Поттса. Соглашение по существу было достигнуто 14 апреля 1881 года, а смена вывесок произошла 25 мая.

Джозеф Д. Поттс окончательно отбросил неприязь к «Стандард ойл». Он, очевидно, вошел бы в корпорацию так же, как это сделали раньше Уорден, Локарт, Арчболд и Роджерс, если бы не был ограничен во времени и возможностях. Руководители «Стандард ойл» хотели, чтобы он председательствовал в новой корпорации, и, хотя Поттс отказался, в течение последующих нескольких лет он консультировал их по многим вопросам, был одним из директоров «Нэшнл сторидж компани» и вел переговоры от ее имени.

При образовании нового гигантского объединения «Нэшнл сторидж компани» его оценили в 3 450 000 долларов, «Фатерланд» – в 750 000 долларов, а трубопроводы «Стандард ойл» – в 25 200 000 долларов. Сумму в 600 000 долларов зарезервировали в надежде купить другие трубопроводы. К.А. Гриском стал первым президентом компании. 21 марта 1881 года была куплена специальная франшиза, принадлежавшая «Сазерн рейлвэй секьюрити компани», для использования новой корпорацией.

Таким образом, «Стандард ойл» сделала большой шаг к контролю над системой трубопроводов, сравнимый в значительной степени с ее усилиями в целях унификации нефтепереработки. Она объединила все свои предприятия под централизованным руководством и приобрела крупнейшую

компанию, конкурирующую с «Тайдуотер».

Каковы конкретно были авуары «Стандард ойл» в это время? Они, разумеется, включали все трубопроводы «Юнайтед» (которая отличалась от «Американ трансфер компани», являясь формально ее подразделением). Эти трубопроводы покрывали территорию Регионов, доставляя сырую нефть к железнодорожным станциям, и составляли линию протяженностью в 12 000 миль. Ее нефтеналивные емкости, насосные станции, офисы и телеграфные линии представляли собой имущество огромной ценности. К началу 1883 года трубопроводная империя «Стандард ойл» приобрела новые размеры.

Заря трубопроводов наконец занялась. Они больше не были простыми заменителями упряжек мулов, которые прежде шлепали по грязи в Регионах, доставляя нефть от скважин к железнодорожным станциям. Протяженные трубы неумолимо вытесняли также железнодорожные цистерны с локомотивами. Трубопровод являлся и хранилищем миллионов баррелей нефти перед дальнейшей транспортировкой. В этой функции он вторгался в финансовую сферу промышленности, помогая сдерживать разрушительную спекуляцию. Трубопровод представлял собой железную артерию, которая понижала стоимость транспортировки для потребителей.

О трубопроводах говорили повсюду. Производители усматривали в нем оружие борьбы с монополией – средство транспортировки нефти к дружественным независимым заводам. Независимые нефтеперерабатывающие предприятия видели в нем потенциальный или реальный источник снабжения, который сохранял возможность конкуренции. «Стандард ойл» считала его новым средством обслуживания своих многочисленных подразделений и обеспечения низкой стоимости транспортировки. Литейные цехи изготовляли трубы, производители делали емкости для хранения нефти и насосы для ее ускоренной прокачки. Картографы составляли карты, по которым геодезисты обозначали маршруты. Агенты компаний заблаговременно покупали права на прокладку трубопроводов. Им помогали своими советами адвокаты и эксперты.

Вслед за агентами приступали к работе строительные команды, которые прокладывали трубопровод по маршруту, рыли траншеи и сооружали насосные станции. Ажиотаж часто приобретал драматические размеры. Небольшое местечко Камерон на железной дороге, ведущей к Нью-Йорку, должно было стать строительной площадкой для насосной станции, но алчные чиновники запросили слишком высокую цену. Соседнее предприятие «Камерон Миллс» предложило по разумной цене

землю и выиграло контракт. Местная газета с ликованием описывала происходившие события: «Здесь купили восемь акров земли. Ее подготовили для сооружения двух нефтехранилищ, емкостью в 25 000 баррелей каждое. Намечено также построить насосную станцию из кирпича, 600 000 штук которого уже заказано. Заключен контракт на доставку камней в 300 перчей (мера длины чуть больше 5 метров. – *Пер.)*. Он включает также бессчетное количество пиломатериалов, определенное, однако, в 150 000 футов. В местечке сейчас находятся 50 человек. В понедельник придут плотники, а каменщики и клепальщики прибудут вскоре вслед за ними. Установят двигатели мощностью в 150 лошадинных сил. Прокладывается 6-дюймовый трубопровод, он пройдет отсюда прямо на восток. Какого места он достигнет, никто не знает. У нас вошло в поговорку: «Молчаливый как трубопроводчик».

Проложенные трубопроводы почти ничем не обнаруживают своего существования, на виду лишь емкости и будки, двигатели насосных станций и «проходчики», патрулирующие линии днем и ночью. Трубы зарыты в землю. Немногие американцы сознавали, что даже в 1882 году под землей скрывалось около 14 000 миль железной паутины, беззвучно переносящей тяжелую жидкость для освещения их домов, смазки их механизмов, снабжения их десятками продуктов – от красок и вазелина до свечей и жевательной резинки! Это было транспортное средство протяженностью в четыре длины трансконтинентальных железных дорог, скрытое от взгляда. Оно созрело в пятнадцать лет, революционизировало транспортировку нефти и уже воспринималось само собой разумеющимся, как керосин, который неожиданно стал неотъемлемым элементом домашнего хозяйства во всем мире.

Между тем «Тайдуотер» решительно прокладывала свой трубопровод дальше на восток к морскому побережью, несмотря на массу трудностей. Несомненно, ее возможности ограничивала тактика «Стандард ойл», направленная на скупку нефтеперерабатывающих предприятий, использование всех наличных нефтехранилищ и железнодорожных цистерн, а также, видимо, конкурентная борьба за сырую нефть.

С конца 1881 года, после того как «Стандард ойл» выделила «Тайдуотер» кредит, Арчболд и другие руководители корпорации, очевидно, довольно тесно сотрудничали с менеджерами «Тайдуотер». Осенью и зимой 1882/83 года имела место серия сложных сделок, сопровождавшихся немалыми мелодраматическими событиями. Два нью-йоркских предпринимателя, банкир Джордж Ф. Бейкер и биржевик Джеймс

Р. Кин, помогли «Тайдуотер» выпустить рыночные боны и кредитные сертификаты на весьма жестких условиях, которые ослабили компанию больше, чем «Стандард ойл». Но и корпорация сыграла в этом деле неблаговидную роль. Она побудила предпринимателя из Регионов Э.Г. Паттерсона, которому Арчболд заплатил 20 000 долларов, попытаться обанкротить «Тайдуотер» обращением в суд с просьбой назначить судебного исполнителя. Этот маневр провалился, так как судья Пирсон Черч в Мидвилле с резким осуждением Паттерсона отверг петицию.

Тем временем меньшинство во главе с Х.Л. Тейлором упорно стремилось вырвать контроль над «Тайдуотер» из рук ее основателей. Их попытка переворота на ежегодном заседании правления компании была сорвана лишь благодаря тому, что этому воспротивился персонал офисов компании в Титусвилле, а также благодаря решению судьи Черча, признавшему попытку организаторов переворота незаконной.

В результате заключили компромисс. Блюсти его было нелегко, и в течение некоторого времени руководители «Стандард ойл», видимо, полагали, что установят полный контроль над конкурирующей компанией. Но уступить пришлось обеим сторонам.

Возможно, пойти на уступки «Стандард ойл» побудили несколько событий. Одним из них явилось открытие в декабре 1882 года на Бродвее, 57 в Нью-Йорке Национальной нефтяной биржи. До этого времени главные центры Регионов по торговле нефтью находились в Титусвилле, Ойл-Сити и в Брэдфорде. Однако центр в Нью-Йорке с его 500 участниками ознаменовал новую эру. Когда председатель К.Г. Уилсон открыл ударом молоточка первую биржевую сессию и один из биржевиков выкрикнул: «Даю 94 доллара за 5000 баррелей», а другой биржевик ответил: «Продам 5000 за 94» – начался торг, который обещал превзойти по объемам любой другой торг в Пенсильвании. Биржа в Нью-Йорке ознаменовала возросшую мощь нефтяной промышленности и, возможно, указала на то, что деятельность этого комплекса будет контролироваться в будущем с большим трудом, чем это делалось в прошлом.

Принятие законопроекта о свободных трубопроводах Законодательным собранием Пенсильвании, возможно, также повлияло на позицию «Стандард ойл». Законопроект содержал ограничения в том смысле, что все нитки трубопроводов, на которые он распространялся, должны были иметь свои терминалы в пределах штата. Тем не менее он, видимо, послужил стимулом для активизации трубопроводного бизнеса. Не лучше

ли было для «Стандард ойл» заключить соглашение с «Тайдуотер», которое бы ослабило конкуренцию и защитило бы интересы обеих сторон? «Стандард ойл» нередко достигала соглашений с конкурентами на базе установления квот.

Теперь она заключила такое соглашение с «Тайдуотер». 8 октября 1883 года был подписан контракт, согласно которому по трубопроводам корпорации будут перекачиваться 88,5 % нефти и нефтепродуктов из Пенсильвании на восток, «Тайдуотер» доставались 11,5 %. Взималась одинаковая плата за транспортировку в размере 40 центов за баррель, доставляемый в Филадельфию, и 45 центов за баррель, доставляемый в Нью-Йорк. Местным трубопроводам в Регионах должны были платить 20 центов за баррель нефти, добываемой в скважинах. Обе стороны приветствовали соглашение. Для «Тайдуотер» оно означало окончательное признание независимости компании, для «Стандард ойл» оно давало гарантию того, что «Тайдуотер» не будет стремиться выйти за обозначенные пределы экспансии и не будет пытаться строить нефтеперерабатывающие предприятия, которые лежали в основе такой экспансии.

В условиях действия соглашения «Тайдуотер» процветала. Она продолжала свои операции как прежде, пока ее трубопровод не достиг в 1887 году Байонны. Затем нефтеперерабатывающее предприятие в Честере объединилось с аналогичным предприятием «Ошен» в Байонне. В 1888 же году образовалась «Тайдуотер ойл компани», которая поглотила «Ошен ойл компани», а также «Ломбард, Айрес». Важные скважины в Брэдфорде, которыми владели Саттерфилд и Тейлор, были выкуплены новой компанией, когда были пущены в производство. В качестве нефтедобывающей, транспортной, нефтеперерабатывающей и экспортирующей корпорации «Тайдуотер» владела десятой частью всего нефтяного бизнеса Америки. Ее существование давало «Стандард ойл» веское основание сомневаться в том, что она владеет абсолютной монополией в данной отрасли.

Однако Рокфеллер с партнерами вели дела еще более успешно, чем конкуренты. Конечно, конкуренты занимали прочные позиции, но эти позиции были ограничены определенными договоренностями. Создание «Тайдуотер» было блестящим предприятием, открывающим возможности обойти «Стандард ойл» с фланга. Независимые компании могли проложить новые трубопроводы, могли быть построены новые нефтеперерабатывающие предприятия, и вся структура заводов Рокфеллера могла сократиться, а ее господствующие позиции могли быть подорваны. Но руководство «Стандард ойл»

действовало быстро и умело в освоении новой сферы строительства магистральных трубопроводов. Оно превзошло в этой сфере «Тайдуотер», овладело имуществом Поттса и выкупило трубопроводы и нефтехранилища Тейлора. Наконец, руководители «Стандард ойл» ограничили активность «Тайдуотер» и вынудили эту компанию стать отчасти союзником. Результат оказался менее драматичным и радикальным, чем исход борьбы с «Эмпайр». Тем не менее он был значителен и, с точки зрения «Стандард ойл», эффективен. То, что с «Тайдуотер» обходились мягко, Рокфеллера не волновало. Он не был апостолом разрушения, он стремился к стабилизации, которой и достиг.

В действительности это был усовершенствованный способ контроля. Революция трубопроводов отодвинула железные дороги в подчиненное положение. «Стандард ойл» господствовала в сферах транспортировки и нефтепереработки. С продвижением источников нефтедобычи на запад Рокфеллер прокладывал трубопроводы с новых нефтеносных полей Огайо в Кливленд и Чикаго. Он удвоил, а в ряде случаев утроил число труб, подключенных к его первоначальным магистральным трубопроводам. Конкуренция скорее усилилась, чем ослабла, но он мог сдерживать ее и регулировать, а также не допускать дробления массивной структуры, которую так заботливо и смело выстроил.

Глава 7
Первый большой трест

Где бы в середине 1870-х годов ни встречались руководители корпорации «Стандард ойл», в тесных офисах Кливленда или в более просторных помещениях на Перл-стрит в Нью-Йорке, их всегда мучил вопрос легализации объединения. Они создавали гигантский комплекс, объемлющий разные штаты, многие компании и имущество под единым руководством. И хотя вскоре возникло много подобных разветвленных объединений, законы штатов препятствовали их росту, как и прежде.

«Стандард ойл компани оф Огайо», ядро объединения, наделенная правом производить, перевозить и продавать нефтепродукты, была ограничена в вопросах роста пределами одного штата, в котором была учреждена. Она была лишена прав владеть заводами в других штатах и акционерным капиталом в других компаниях. Если «Стандард ойл» должна была расшириться в национальном масштабе, менеджеров компании следовало наделить каким-то образом правом участвовать в производстве и продаже нефтепродуктов в других штатах. Это право ей следовало, по возможности, предоставить таким способом, чтобы каждое новое приобретение или предприятие в других штатах не привлекало всеобщего внимания. Но как можно было осуществлять деятельность в разных штатах в условиях ограничительного корпоративного законодательства?

При выкупе в 1872 году собственности «Боствик энд компани» в Нью-Йорке Рокфеллер и Флэглер прибегли к простому средству. Оплачивая авуары наличностью и акциями «Стандард ойл», они заключили соглашение, по которому Боствик осуществлял бизнес под собственной вывеской, но в интересах «Стандард ойл» и под ее руководством. То есть, хотя прибыль «Боствик» переходила в конце года на счета «Стандард ойл», по закону компания оставалась отдельным предприятием. Эта свободная форма соглашения оказалась не вполне пригодной для роста корпорации и вовсе не подходила для покупки компаний, предназначенных для слияния. В связи с этим при покупке в Нью-Йорке второго предприятия была использована существенно обновленная процедура. Акционеры «Лонг-Айленд ойл компани» получили определенную сумму наличности и акции «Стандард ойл». Взамен все ценные бумаги «Лонг-Айленд» перешли к Флэглеру, секретарю «Стандард ойл», выступившему в качестве *доверительного собственника.*

Это был радикально иной метод по сравнению с тем, которому следовали во время приобретений в Кливленде, где имелось имущество из разных штатов, легко поддававшееся объединению на основе лицензии «Стандард ойл» Огайо. Но компания в Огайо не имела права физически владеть и управлять производственными единицами в Нью-Йорке. Не имела компания и права владеть акциями в образовавшихся где-либо концернах. Железнодорожные компании владели и управляли филиалами и путями в разных штатах, но, как правило, по особому законодательному акту. Лишь в 1889 году штат Нью-Джерси начал легализацию практики инкорпорирования акционерного капитала и, таким образом, возвестил эру образования крупных холдинговых компаний, контролирующих бизнес в нескольких или во многих штатах. «Стандард ойл», однако, подверглась бы яростным атакам, если бы добивалась владения акционерным капиталом в компаниях за пределами Огайо. Очевидным выходом было делегирование в другой штат менеджера для личного владения им акциями местной компании, объявляя его доверительным собственником.

Но для чего существовал попечитель собственности? Вплоть до 1879 года различные попечители, владевшие акциями, не оформляли никаких документов. Ни в инвентарных книгах, ни где-нибудь еще не регистрировалось никаких заявлений, призванных показать, кто является хозяином доверительной собственности. Самый прозрачный намек на это, данный, например, в соглашении, которое было заключено с «Чарльз Пратт энд компани», заключался в названии «Х.М. Флэглер, секретарь, попечитель», ибо Флэглер был секретарем «Стандард ойл». Позднее этот вопрос рассматривался в судах. Представители «Стандард ойл» тогда заявляли, что акции, записанные на имена попечителей, принадлежали *не* «Стандард ойл оф Огайо», а ее акционерам, как справедливые доли в различных акционерных капиталах. Сам Рокфеллер всегда упирал на это.

Способ помещения новых приобретений за пределами Огайо в руки попечителей применялся несколько лет. Сначала он казался эффективным. Частично он защищал объединение, действовавшее по законам штата. Он прикрывал завесой секретности экспансию «Стандард ойл». Даже стоя за свидетельской трибуной, представители Рокфеллера могли решительно отрицать, что «Стандард ойл» владела или контролировала данную компанию. Это противоречило истине, но они могли тешить себя мыслью, что формально попечитель был собственником. Такой способ давал возможность слияния

многих компаний в эффективный альянс.

Тем не менее, когда «Стандард ойл» поглощала одни авуары за другими, становилось ясно, что система попечителей страдала серьезными недостатками. Если бы один из важных партнеров – Рокфеллер, Флэглер или Пратт – умер, могли возникнуть серьезные юридические проблемы. Более того, трастовая система была слишком либеральной, она мешала подлинному объединению менеджмента большого скопления заводов, трубопроводов и маркетинговых агентств. А что случилось бы, если бы попечитель вздумал однажды доставить неприятности своим партнерам?

В первые годы существования «Стандард ойл» Майрон Кейт из Кливленда был главным юридическим советником Рокфеллера. «Рокфеллер никогда не принимал решения, не посоветовавшись с этим человеком, – говорил менеджер «Стандард ойл», работавший в 1870-х годах в офисе компании в Кливленде. – Господин Рокфеллер писал письмо или проект соглашения и вручал его Флэглеру. Генри переписывал его, вставляя замечания между строк. У него был прекрасный почерк. Затем, если проект был важным, его отправляли Кейту. По завершении работы над ним он становился *документом».* Судья Руфус П. Рэнни, проницательный, опытный и умелый юрист с большим кругозором, также оказывал «Стандард ойл» много услуг.

Кейт и Рэнни отличались ясным пониманием проблем и, подобно Рокфеллеру, инстинктивно стремились к четкости и координации. Они, а также Флэглер знали, что главное изобретение, использовавшееся до сих пор для объединения корпораций в разных штатах, то есть слияние, было явно ущербным. При действующем законодательстве соглашения по разделу торговли, транспортных услуг или доходов были неосуществимыми. Они, следовательно, постоянно нарушались. Эти четверо понимали, что средство передачи акционерного капитала попечителю, изобретенное Флэглером, предполагало возможности усовершенствования. Слово «траст» (трест), тогда употреблявшееся в законодательстве, почти исключительно относилось к инструменту, при помощи которого одно лицо владело собственностью во благо другого лица или группы лиц. Суд мог передать собственность несовершеннолетнего лица на попечение (траст) опекуну, или несколько партнеров могли передать какое-то совокупное имущество банку как попечителю. Естественно, сначала следовало подумать об усовершенствовании первоначального средства.

Одержимый этой целью, некто, кажется Флэглер, подготовил

трастовое соглашение, которое судья Рэнни облек в надлежащую форму 8 апреля 1879 года и рассмотрел в ноябре. Вместо единственного попечителя для каждой отдельной компании был сформирован небольшой попечительский орган для всех компаний сразу. Вместо того чтобы рассеяться по всей стране, попечители составили небольшую группу в рамках головного офиса корпорации. В нее были избраны три представителя Кливленда Майрон П. Кейт, Джордж Ф. Честер и Джордж Х. Вилас. «Стандард ойл компани», ее 37 акционеров и все прежние отдельные попечители во исполнение соглашения передали этой тройке все акции филиалов. Были переданы и «все другие капиталовложения разного рода и вида «Стандард ойл» или те, в которых имелась ее доля. Эта доля может или по праву должна быть разделена и распределена между сторонами, которым пожаловано это право, не затрагивая свойственные компании законные и продуктивные операции «Стандард ойл» как корпорации». Тройке следовало управлять акционерным капиталом исключительно ради блага акционеров «Стандард ойл». Разумеется, три представителя были всего лишь подставными лицами, за которыми стояли реальные менеджеры корпорации.

Трастовое соглашение показывает, что «Стандард ойл» владела в это время акционерным капиталом почти двух десятков корпораций и долями в дюжине компаний, а может, и больше.

«Эффект от соглашения Виласа, Кейта и Честера был таков, – пишет Уолтер Л. Тейлор, – что «Стандард ойл компании» перестала быть владельцем акционерного капитала, переданного Виласу, Кейту и Честеру, если раньше она и была его владельцем». Теперь этими акциями владела тройка попечителей из Кливленда во благо 37 акционеров «Стандард ойл». Акции корпорации не передавались в руки попечителей, для этого не было оснований. По соглашению, попечителям поручалось разделить акции компаний, контролируемых «Стандард ойл», среди акционеров корпорации, но это было трудно сделать и никогда всерьез не делалось. Главная обязанность попечителей заключалась просто в разделе ежегодной прибыли в пропорции к числу акций «Стандард ойл», принадлежавших каждому из 37 акционеров. Учет этого был возложен на Виласа.

В это время Рокфеллер был главным держателем акций «Стандард ойл», владея 8984 из 35 000 акций. За ним следовал Флэглер с 3000 акций, затем С.В. Харкнисс с 2925 акциями, Чарльз Пратт с 2700, Оливер Х. Пэйн с 2637, Дж. А. Боствик с 1872 и Уильям Рокфеллер с 1600 акциями. Вандергрифт владел 500 акциями, Арчболд – 350, Камден и К.М. Пратт по 200 акций

каждый и Эмброуз Макгрегор 118 акциями. Очевидно, что группа из Кливленда владела наибольшей долей акций. Только оба Рокфеллера, Флэглер, Харкнисс и Пэйн имели в собственности 19 146 акций. Сэмюэль Эндрюс, Амаса Стоун и Питер Х. Уотсон перестали быть акционерами. Поскольку акционеры получали дивиденды не только от «Стандард ойл», но и от всех филиалов и ассоциированных корпораций, каждая акция стоила больше, чем ее наличная стоимость в 100 долларов. Реальная ценность акций Рокфеллера, капитализировавшихся за счет дивидендов от подконтрольных компаний, оценивалась экспертами «Стандард ойл» в 1879 году в сумму около 18 000 000 долларов, а независимыми экспертами еще больше. Следовательно, он был одним из самых богатых людей страны, хотя немногие догадывались об этом.

Завеса секретности над приобретениями «Стандард ойл» оставалась пока непроницаемой для общественного внимания. Во время судебного разбирательства 1880 года в Кливленде Рокфеллер дал под присягой письменное показание: «Неверно показание господина Тигла, что «Стандард ойл компани» прямо или косвенно, посредством своих сотрудников и агентов владеет или контролирует предприятия «Уорден, Фрю энд компани», «Локарт, Фрю энд компани», «Дж. А. Боствик энд компани», «К. Пратт энд компани», «Акме рефайнинг компани», «Империэл рефайнинг компани», «Камден консолидейтед компани»…» Это заявление, возможно, имело правовые основания. Собственность принадлежала трем попечителям, и Рокфеллер мог утверждать, что они действовали не в интересах «Стандард ойл», а в интересах акционеров. В действительности это заявление, мягко говоря, неправдоподобно, оно является двусмысленным. Такие уклончивые заявления были характерны тогда для американского бизнеса.

Но, хотя предпринятые меры и были шагом вперед, это был небольшой шаг. Он имел исключительное значение для прояснения вопроса о собственности контролируемых «Стандард ойл» предприятий, прояснения их правового статуса. Он замкнул все правовые приводы на офис в Кливленде и облегчил распределение прибыли. Но этот шаг оставил нерешенными многие другие проблемы, а поскольку объединение росло по масштабам, богатству и мощи, они становились острее. 23 апреля 1879 года У.П. Томпсон писал Пэйну о том, что интеграция компаний нуждается в улучшении. «Считаю важным, чтобы мы попытались побудить стороны с интересами частного характера в различных подконтрольных нам компаниях освободиться от них. Пусть все объединение будет приведено к общему интересу… Эта

причина конфликтов обострится с ростом бизнеса – она все равно будет мешать гармоничному объединению до тех пор, пока мы не разовьем бизнес до максимальных размеров». К тому времени, когда Рокфеллер, Флэглер и другие руководители корпорации решили перевести главную штаб-квартиру из Кливленда в Нью-Йорк, возникла необходимость в новых решениях. К счастью для Рокфеллера и Флэглера, штат «Стандард ойл» пополнился незадолго до этого чрезвычайно сметливым Сэмюэлем К.Т. Доддом. Этот человек стал ведущим юридическим консультантом, ему было суждено поразмыслить над темной бездной корпоративного законодательства Америки и извлечь из нее идею, которая не только обеспечила «Стандард ойл» единством и мощью, но глубоко повлияла на весь американский бизнес той эпохи.

Еще до вхождения в штат «Стандард ойл» он, видимо, был убежден в том, что, как выразился позднее сам, «пропорционально объединению и концентрации капитала, падению цен, увеличивались зарплаты, образовывалось богатство на благо отдельного человека». К маю 1879 года он стал членом юридического отдела «Стандард ойл». Вскоре Додд занялся общим руководством правовой службой «Стандард ойл» и в 1881 году отправился в Нью-Йорк в качестве главного юрисконсульта корпорации. Однако сначала он прояснил свою позицию по важному пункту. «Я решительно против всей системы железнодорожных скидок и дискриминационных пошлин», – говорил он Рокфеллеру и Флэглеру. Они уверяли его, что давно бы отказались от скидок, если бы железнодорожные компании упразднили их повсеместно. «Мы просили только относиться к нам так же, как и к нашим конкурентам», – говорили они. С этого времени до ухода в 1905 году на пенсию он оставался главой растущего штата адвокатов «Стандард ойл».

Сразу по прибытии в Нью-Йорк Додда попросили доложить о путях и средствах реорганизации авуаров «Стандард ойл» в качестве собственности под единым управлением. В письме без даты от 1880 или 1881 года он сообщал Рокфеллеру и Флэглеру о наличии трех возможностей. Первая состояла в создании централизованной корпорации или холдинговой компании, которая бы взяла в собственность акционерный капитал компаний в разных штатах и управляла бы деятельностью разбросанных филиалов из центра. Вторая заключалась в формировании товарищества акционеров разных компаний. Третья же возможность состояла в заботливом развитии акционерного капитала попечителями, в то время как бизнесом управляли бы избранные представители владельцев капитала.

Главным препятствием для создания холдинговой компании, указывал Додд, были трудности с обеспечением лицензии, которая наделяла бы ее необходимыми прерогативами. Ясно, что пока не имелось правового механизма для учреждения холдинговой компании. И в самом деле, его не существовало до тех пор, пока штат Нью-Джерси не стал первым в длинной чреде штатов, узаконивших такой механизм. Но как обстояло дело с двумя другими возможностями?

С точки зрения права, возражений против соучастия акционеров в прибылях было немало. Такое товарищество не могло располагать общей печатью, не могло совершать сделки от имени корпорации. Договоренности внутри товарищества не имели обязывающей силы для сторон, с ним не связанных. Каждый партнер был легальным агентом всех других. Перемещение своей доли акционерного капитала кем-либо из партнеров, его банкротство или смерть влекли за собой фактический роспуск фирмы. Додд заметил, что в Нью-Йорке действовал особый закон, позволявший обойти многие из этих препятствий, – закон, регулирующий статус неинкорпорированных акционерных ассоциаций. В то время как такие ассоциации являлись товариществами и не располагали никакими привилегиями, они обладали почти всеми существенными элементами корпораций. У них была корпоративная прочность. Их капитал мог делиться на акции, подобно капиталу обычной корпорации. Смерть, банкротство, перевод капитала не влекли за собой роспуск фирмы. Они могли подавать исковые заявления и сами подвергаться судебному преследованию. Они могли покупать и владеть недвижимым имуществом, могли передавать единый менеджмент трем и более попечителям. Но – и здесь Додд коснулся наиболее важного обстоятельства – они теряли все преимущества секретности, поскольку от «таких ассоциаций требовались отчеты, и они подвергались такому же налогообложению, как и корпорации».

Что касается третьей возможности, попечительства, Додд полагал, что ее преимущества и недостатки были слишком хорошо знакомы руководству «Стандард ойл», чтобы о ней много распространяться. Он попросту заметил, что любой способ хранения акционерного капитала по доверенности должен, по необходимости, быть связан с корпорацией или товариществом. «Если хозяева попечительской организации (треста) осуществляют совместный бизнес, они являются партнерами. В случае с трестом мне кажется не столь важным решать, должны ли быть попечители корпорации или отдельного предприятия, так же как решать, каким образом хозяева должны вести свой

бизнес». Он добавил: «Отвечая на вопрос о том, какой план делает стороны в наименьшей степени уязвимыми перед обвинением в формировании незаконного объединения, я не думаю, что это имеет какое-либо значение до тех пор, пока объединение не легализовано специальной лицензией в обозначенной выше форме. Отнюдь не форма объединения делает его незаконным, но его размеры, цель и тенденция развития».

Некоторое время Рокфеллер и Флэглер всерьез вынашивали идею создания большой централизованной корпорации или холдинговой компании. Но, чтобы сделать это, потребовалось бы распустить «Стандард ойл Огайо». Этот шаг, предупреждал их Додд, более трудный, чем им кажется. Додду не нравилась предложенная идея создания единой большой холдинговой компании. План Додда состоял в создании корпорации в каждом штате, где «Стандард ойл» имела значительную недвижимость или филиалы, чтобы содержать или управлять большинством или всеми этими активами. Тогда не возникнет никакой опасности увеличения налогов на то же самое имущество вдвое, втрое или вчетверо. Ни одна корпорация в одном штате не будет, во всяком случае, подчиняться законам другого штата. При наличии «Стандард ойл компани оф Нью-Йорк», такой же корпорации в Нью-Джерси, Пенсильвании и т. д. бизнес в разных штатах будет хорошо скоординирован, в то время как попечительский орган (трест) сможет связать эти корпорации вместе в большом объединении предприятий разных штатов.

Додд разъяснял преимущества этой схемы таким образом: «Недостаток такого плана в том, что отдельные корпорации предусматривают отдельные акционерные капиталы, отдельные советы директоров и отдельные бухгалтерские книги. Избежать этого невозможно. Не существует способа полной консолидации корпораций различных штатов. Консолидация может быть достигнута при помощи законодательных актов различных штатов до степени общности владения акциями и интересами, но в силу многих причин закон трактует корпорации, консолидированные таким образом, как все еще отдельные и отличные друг от друга. Однако можно иметь общее название, общий офис и общий менеджмент посредством общей исполнительной комиссии. Акционерный капитал может быть сделан действительно общим путем помещения акций корпорации в распоряжение опекунов, которые выпустят сертификаты участия в трастовом имуществе. Эти сертификаты будут расписаны в должной пропорции на дивиденды различных акционерных капиталов. Они могут закрепляться за держателями акций свободно или подвергаться ограничениям с общего

согласия. Если директора одной из компаний или их преемники делаются попечителями всего акционерного капитала, то таким образом обеспечивается практическое объединение всех компаний».

Здесь кратко было сформулировано решение проблемы. В конце концов, план Додда по объединению предприятий в каждом штате под эгидой попечителей, издающих сертификаты участия в трастовых активах, был принят.

Новое трастовое соглашение, подписанное 2 января 1882 года (вместе с дополнительным соглашением, подписанным двумя днями позднее), ознаменовало новый исторический рубеж не только для «Стандард ойл», но и для всех промышленных предприятий Соединенных Штатов. Свои подписи под ним поставили акционеры «Стандард ойл оф Огайо» числом 42, а также Кейт, Честер и Вилас. Они договорились учредить совет из 9 попечителей и передать в их руки *все* имущество, находившееся в собственности или подконтрольное «Стандард ойл». То есть эти 9 человек должны были принять не только акционерный капитал филиалов и союзных компаний, но также 35 000 акций самой «Стандард ойл оф Огайо». На каждую часть акционерного капитала «Стандард ойл оф Огайо» и соответствующую долю участия в капиталах и акциях товариществ, находящихся в распоряжении Виласа, Кейта и Честера, были изданы 20 сертификатов стоимостью в 100 долларов каждый. Прибыль от всех компонентов компаний должна была направляться девяти попечителям, и держатели сертификатов должны были получать такие дивиденды, которые сочтут целесообразными попечители.

Первые попечители определялись самим трастовым соглашением, трое – на год, трое – на два года и трое – на три года. Ими были Джон Д. Рокфеллер, Оливер Х. Пэйн, Уильям Рокфеллер, Джейбез А. Боствик, Х.М. Флэглер, Уильям Г. Уорден, Чарльз Пратт, Бенджамин Брюстер и Джон Д. Арчболд. Как видим, если три попечителя 1879 года занимали скромные посты в компании, то вышеупомянутые девять попечителей представляли собой действующих руководителей объединения. Правом избирать преемников были наделены владельцы сертификатов. Попечители имели главный офис в Нью-Йорке. Им поручалось формирование первых компаний «Стандард ойл» в Нью-Йорке и Нью-Джерси. Если бы попечители нашли целесообразным, то следовало бы организовать под теми же названиями новые компании в других штатах. Наконец, девять руководителей наделялись широкими полномочиями. Они должны были «осуществлять надзор за деятельностью нескольких компаний «Стандард ойл», подобрать директоров и персонал всех

компаний, которыми полностью владеют и которые контролируют.

В результате, хотя и не легально, была создана одна большая компания – «Стандард ойл траст». Компания была представлена 700 000 новых сертификатов стоимостью 100 долларов и управлялась девятью попечителями. Хотя это трастовое соглашение реально не объединяло имущество отдельных собственников, поскольку оно состояло в корпоративной собственности и прежде, рождение такой беспрецедентной организации стало эпохальным событием в сфере управления бизнесом. Ведь оно показало, как в то время, когда холдинговые компании, объемлющие разные штаты, находились вне закона, мог быть эффективно спаян и управляем бизнес разных штатов, включающий многие компании и предприятия.

Вскоре по этому пути последовали другие объединения – сначала в небольшом количестве, затем десятками. В результате штатам пришлось отказаться от своих застарелых, недееспособных запретов. Между тем общественность быстро уловила глубокий смысл инновации, изменив значение почтенного английского слова. До этого «трест» означал попечительство или нечто доверяемое кому-то. Теперь же это слово стало означать большую монополистическую или полумонополистическую корпорацию, и такое значение закрепилось. Даже когда повсеместно легализовались холдинговые компании, любая из них, достигшая больших размеров, хотя и не имела каких-либо попечителей, называлась трестом.

Итак, то, что еще оставалось в некотором отношении довольно свободной конфедерацией, трансформировалось в прочное унитарное государство с девятью руководителями, располагающими всеми средствами контроля. Попечители и исполком были, по существу, идентичны. 1 августа 1882 года они создали «Стандард ойл оф Нью-Йорк», президентом которой стал Уильям Рокфеллер. Ее вице-президентом был назначен Дж. А. Боствик, членами руководства – Бенджамин Брюстер, О.Б. Дженнингс и Чарльз Пратт. Почти одновременно (5 августа 1882 года) образовалась «Стандард ойл оф Нью-Джерси» во главе с президентом Х.М. Флэглером, вице-президентом Томасом К. Бушнеллом и членами руководства Полом Бабкоком-младшим и Дж. М. Макги (который вскоре занял пост Флэглера). Трастовое соглашение предусматривало создание «Стандард ойл» в каждом штате или на национальной территории. Хотя этот план не был выполнен полностью, одноименные компании были учреждены в свое время в Кентукки, Индиане, Небраске, Канзасе и

Калифорнии.

С исчезновением последних следов периода хаоса мечта Рокфеллера воплотилась в империю, более могучую, чем он себе ее представлял, и более компактную. Сертификаты позволяли покупать и продавать акции в тресте, даже в отсутствие его легальности. Они сделали возможным существование постоянного механизма выборов. Наконец были удовлетворены все необходимые условия существования «Стандард ойл» как объединения. Рокфеллер, бесспорно, оценил все значение и возможности треста. Сомнительно, чтобы Додд, создатель треста, разделял оценку Рокфеллера или его удовлетворение.

Ведь Додд в написанной позднее брошюре «Объединения: их польза и вред» заявлял, что его намерением было просто учредить эффективное попечительство в старом смысле, но отнюдь не способствовать образованию централизованной монополии.

Сущность треста старались держать в тайне от американской публики как можно дольше. Что касается треста в смысле большого объединения компаний разных штатов с тенденцией к монополии и управляемых из центра, то сотрудники корпорации просто отрицали его существование. Легально он и не существовал.

Организаторы треста долгое время утверждали – насколько справедливо, читатель может судить сам, – что компании оставались, по существу, разъединенными и в основном конкурировали друг с другом. В 1888 году Рокфеллер говорил в комитете Федерального собрания, что трест не ведет никаких бухгалтерских книг: «У нас нет практики бухгалтерского учета». И девять попечителей действительно не вели записей. Но верно также и то, что объединение, известное как трест, составляло ежегодный финансовый баланс, как для отдельных подразделений, так и для всего объединения, что являлось самой продуманной и эффективной бухгалтерской системой в мире.

С 1879 по 1882 год включительно «Стандард ойл» продолжила свой рост. За этот период не менее 14 организаций приняли участие в выполнении трастового соглашения, а 26 стали держателями доли акционерного капитала и партнерами корпорации. Прежде в истории никогда не объединялось в единой организации столь внушительное количество промышленных предприятий. Никогда прежде какая-нибудь действительно крупная промышленная отрасль не попадала под почти полный контроль. Ведь в начале 1880 года трест включал около 80 % всех нефтеперерабатывающих мощностей страны и около 90 % трубопроводов. Процент контролировавшейся нефтепереработки был меньше, чем в 1879 году, но ее объем стал гораздо выше, и,

хотя количество и мощности независимых предприятий были еще значительны, «Стандард ойл» преобладала в этой отрасли.

Номинально капитал треста составлял вначале 70 000 000 долларов, то есть на эту сумму были выпущены его сертификаты. В 1874 году акционерный капитал «Стандард оф Огайо» оценивался реально в 3 500 000 долларов, в биржевом исчислении этого года около 10 000 000 долларов. За это время были приобретены весьма ценные предприятия в главных производительных центрах. Только нефтепроводы компании, одно из наиболее прибыльных подразделений, имели капитал 30 000 000 долларов. Постоянно увеличивались площади нефтехранилищ, количество железнодорожных цистерн, тщательно обустроенных терминалов для экспорта. С 1883 года мы обнаруживаем ясные отчеты об активах и доходах, которые указывают на постепенный рост капитала:

	Чистые активы (в долларах)	*Совокупный чистый доход (в долларах)*	*Совокупный дивиденд (в долларах)*
1883	72 869 596	11 231 790	4 268 086
1884	75 858 960	7 778 205	4 288 842
1885	76 762 672	8 382 935	7 479 223
1886	87 012 107	15 350 787	7 226 452
1887	94 377 970	14 026 590	8 463 327
1888	97 005 621	16 226 955	13 705 505
1889	101 281 192	14 845 201	10 620 630
1890	115 810 074	19 131 470	11 200 089

Рокфеллер и партнеры, как видим, следовали испытанному правилу помещения большей части чистого дохода в инновации и экспансию: в 1883 году на это было потрачено почти 7 миллионов, а в 1890 году – почти 8 миллионов долларов. Рокфеллер и партнеры так же последовательно проводили курс на соблюдение долговых обязательств и сохранение полной независимости от банкиров. Фактически трест превратился в крупного держателя капиталов.

Справедливо признать, что в 1880-х годах «Стандард ойл» была крупнейшим и богатейшим из американских производственных объединений – крупнейшей и богатейшей корпорацией мира. Тот факт, что собственность находилась в руках самих менеджеров, исключал соблазн разводнения или манипуляций акциями. Но Рокфеллер в любом случае был противником такой практики. В плане строгой честности и бережливости финансовых ресурсов «Стандард ойл» представляла

собой разительный контраст многим другим американским конгломератам. Джей Гулд и «Джим» Фиск разводняли и манипулировали акциями «Эри» без всякого зазрения совести. Создатели «Централ Пасифик» определили капитализацию этой железнодорожной компании в 139 000 000 долларов, хотя федеральные следователи сообщали, что превышение заявленной оценки над реальной составило 58 000 000 долларов. Реальная стоимость «Саут Пенсильвания рейлроуд» Уильяма Х. Вандербильта, составлявшая 6 или 8 миллионов долларов, послужила основой для выпуска бонов и акций на сумму 40 000 000 долларов. Трест «Американ тобэкоу компани», созданный по образцу «Стандард ойл», определил свой капитал в одних акциях в период между 1890 и 1904 годами на сумму 110 000 000 долларов. Однако держатели сертификатов «Стандард ойл траст» – а Рокфеллер принял меры для широкого распределения их среди основных сотрудников – отнюдь не расплачивались за фиктивный капитал.

Девять первоначальных попечителей «Стандард ойл» составили группу руководителей, за исключением одного из них, который внес наибольший вклад в создание объединения. Им был Чарльз Локарт. Вероятно, из-за того, что интересы в банковском деле, в горнодобывающей отрасли, лесоразработках, сталелитейной промышленности и производстве стекла не позволяли ему покидать Питтсбург или уделять «Стандард ойл» больше внимания. Эти девять попечителей представляли собой могучую силу. Из 700 000 сертификатов треста они были держателями 466 280, то есть двух третей всех сертификатов. С 1879 года Рокфеллер потихоньку увеличил свой акционерный капитал в «Стандард оф Огайо». Он выкупил доли Пэйна, Боствика и Флэглера по стоимости от 375 до 450 долларов за акцию. В результате, когда в 1882 году было подписано новое трастовое соглашение, он располагал 9585 акциями, которые обратил в 191 700 трастовых сертификатов. Он один владел более чем третью активов попечителей и почти двумя седьмыми всех сертификатов. В то же время он, Уильям, Флэглер, Пэйн и Харкнисс – представители Кливленда – владели почти четырьмя седьмыми всех сертификатов.

Следует особо подчеркнуть, что трест не был, как полагали многие позднее, большой унитарной организацией во главе с деспотом Рокфеллером. Это была ассоциация компаний и менеджеров, в которой Рокфеллер, благодаря своим выдающимся способностям, силе характера и активам, стал предводителем. Он был первым среди равных. Флэглеру, Пратту, Уордену или Арчболду не надо было подчиняться его приказам ни в качестве

попечителей, ни в исполнительной комиссии. Фактически Рокфеллер в работе и не прибегал к приказам, но выдвигал предложения и пытался прийти к соглашению, часто после продолжительных дебатов. Иногда его предложения отвергали. Короче говоря, трест был скорее олигархией, чем диктатурой, и скорее иерархией комиссий, чем олигархией.

В 1882 году было еще трудно себе представить, что будет значить для страны новый гигант, но главное его значение в перспективе определить можно. После депрессии 1873–1879 годов страна снова потянулась к экономическому процветанию. Вскоре оживились старые отрасли промышленности, возникли новые, такие как электротехника, стала увеличиваться иммиграция, росли инвестиции в экономику. Благоприятная конъюнктура длилась до 1893 года. Между тем благодаря усовершенствованию транспорта, увеличению мощности машин, новым изобретениям, технологическим новинкам, массовому производству и маркетингу, а также другим факторам промышленность имела сильную тенденцию к концентрации.

Со времени Гражданской войны промышленники искали способы объединения компаний из разных штатов, легальные и эффективные одновременно. Капитаны бизнеса, как и Рокфеллер, понимали, что следует отказаться от резких ценовых скидок и других приемов, свойственных безграничной конкуренции. Они видели также, насколько уязвимы преимущества крупномасштабных объединений. Крупные производства могли использовать в большей степени экономичные машины, применять разделение и специализацию труда, закупать материалы по оптовым ценам, сооружать отраслевые предприятия в выгодных местах для обслуживания специализированных рынков, утилизировать побочные продукты, учреждать научно-исследовательские отделы, недосягаемые для малых компаний. «Стандард ойл» всем этим пользовалась. Но как объединить подразделения, разбросанные по нескольким штатам? В железнодорожной сфере такое объединение добилось некоторых успехов, но в других областях оно, как правило, заканчивалось провалом. Оно считалось незаконным. И вне зависимости от определенности обязательств участников объединения, их соглашений оно, не подкрепленное законом, вскоре рушилось.

Во многих отраслях крайности конкуренции постоянно приводили цены к неприемлемому уровню. Производители повсюду искали эффективные средства объединения. Они отнюдь не руководствовались примитивной корыстью, как утверждали некоторые критики. Их толкали к этому неумолимые законы бизнеса. В тресте Рокфеллер, Флэглер и Додд нашли решение

проблемы. Конечно, трест был уязвим с юридической точки зрения, но для доказательства этого требовались годы, между тем множилось число подражателей. Винокуры, находившиеся на грани банкротства, вскоре образовали другой трест. Их примеру последовали производители сахара и табака. Затем настала очередь других производителей. Руководители «Стандард ойл» создали модель объединения, по которой преобразовывалась большая часть американской промышленности, пока штат Нью-Джерси не принял закон о холдинговых компаниях.

Создание нового инструментария совпало – в этом на самом деле имеется неразрывная связь – с перемещением штаб-квартиры организации из Кливленда в Нью-Йорк. Шаги в этом отношении были предприняты в 1881–1884 годах. Один за другим Рокфеллер, Флэглер и большинство других важных партнеров и менеджеров стали законными резидентами деловых центров. Предприимчивый Оливер Х. Пэйн и дотошный Эмброуз Макгрегор со своими помощниками остались в Кливленде, который по-прежнему был важным деловым центром, долгое время первенствовавшим в торговле западных штатов. Уорден продолжал жить в Филадельфии, примыкающей к Нью-Йорку. Арчболд же и многие другие отправились на восток. Однажды, в начале 1883 года, целый железнодорожный вагон перевез два десятка служащих «Стандард ойл» из Кливленда в Нью-Йорк. Рокфеллер их встретил, пригласил на завтрак, а затем передал проводникам, готовым показать отведенные приезжим дома.

Хотя Рокфеллер работал в Нью-Йорке с начала ноября 1877 года и тамошние офисы быстро становились центром деловой активности «Стандард ойл», Кливленд оставался средоточием его личной жизни. Там находились две его обширные резиденции, там жили его друзья и родственники, там располагалась его церковь (он все еще не сделал выбор среди церквей Манхэттена). Естественно, он питал особую привязанность к заводам и офисам компании в Кливленде. В Форест-Хилл, его новом поместье у озера Эри, он построил конюшни, где постоянно держал лошадей, а дороги близ Кливленда были лучше приспособлены для езды, чем улицы Манхэттена.

Как деловой лидер, Рокфеллер уже занимал важное положение. Он был, без сомнения, самым богатым человеком в Огайо и одним из самых богатых в Нью-Йорке, хотя об этом еще многие не знали. Фактически его состояние, возможно, уже сравнялось с состояниями Вандербильта или Уильяма Б. Астора. Когда в 1882 году был образован трест, он владел общим количеством сертификатов на сумму 19 170 000 долларов. Другие его ценные бумаги – железнодорожные и промышленные акции,

государственные облигации, его недвижимость и так далее приближались по стоимости к его активам в «Стандард ойл». Все говорили тогда, что он владел одним из пяти или шести богатейших состояний Америки.

Джон Д. Рокфеллер, отпраздновавший в 1878 году 40-й год рождения, был мужчиной крепкого телосложения, почти шести футов роста, с пышной шевелюрой из светло-коричневых волос и густыми рыжеватыми усами. У него были проницательные голубые глаза. Держался он авторитетно, однако отличался спокойствием и дружелюбием. Лишь на короткий миг собеседник замечал на себе его пронзительный взгляд, от которого становилось неуютно.

Для определенного числа «недружелюбных» наблюдателей Рокфеллер был просто крупной фигурой в ненавистном «объединении». В Кливленде и Нефтяных регионах многие конкуренты знали или подозревали, что за ним было последнее слово на совещаниях в «Стандард ойл». Они питали к нему враждебные чувства из-за его способности подчинять их своему курсу. Впоследствии кое-кто изображал его невозмутимым, жестким, желчным и жадным человеком. Однако многие предприниматели, настроенные против «Стандард ойл» или относящиеся к ней критически, в безвыходной обстановке обращались к президенту корпорации, явно рассчитывая на его благородство и доброту. Когда люди исчерпывают все возможности, им свойственно надеяться на справедливость и щедрость. Стоит заметить также, что вне круга сравнительно немногих независимых предпринимателей, которые имели в эти годы прямые контакты с Рокфеллером, он долго пользовался репутацией довольно темной личности даже среди людей своей сферы деятельности.

Несомненно, частичную ответственность за окружавшую его атмосферу тумана и неопределенности нес сам Рокфеллер. Его сравнительно мало знали, поскольку он вел себя неброско и сдержанно, оставляя мало возможности для оценки характера. Он был погружен в себя и ставил в тупик загадочностью своей натуры. Он рано возмужал. С отрочества ему пришлось заниматься бизнесом и брать ответственность за содержание семьи. Он поддерживал идею промышленной концентрации, которая отталкивала девятерых американцев из десяти. В результате он замкнулся, культивировал в себе скрытность и взял за правило «выносить на поверхность как можно меньше». В то время как его острый, обстоятельный, дерзкий ум разрешал большие проблемы посредством напряженного мыслительного процесса, он отгораживался от внешнего мира стеной молчания,

словно сооруженной из легированной стали. Но партнеры и друзья замечали под его стальными доспехами личность, совсем не похожую на малосимпатичную фигуру, известную сторонним наблюдателям и оппонентам.

Рокфеллер, которого друзья и партнеры знали в сорокалетнем возрасте, имел широкий кругозор. Теперь он меньше, чем прежде, интересовался деталями и больше уделял внимания крупным проблемам компании. Разумеется, он сохранял острую наблюдательность, ибо замечать важные факты было частью его натуры. Но, становясь зрелым, он по-другому отбирал детали: те частности, на которые он обращал внимание после 1878 года, всегда оказывали влияние на крупные проблемы деятельности «Стандард ойл».

При этом он продолжал нести почти непосильное бремя забот. На нем, в первую очередь, лежали обязанности постоянного планирования и расширения деятельности «Стандард ойл». Кризисные ситуации в производстве, в управлении трестом в ходе конкуренции, в судебных тяжбах или во время расследований правительства заставляли его работать почти неистово, целыми неделями. Тем не менее он терпеливо выносил бремя размером с пирамиду. Ни один партнер не мог привести примера, когда Рокфеллер раздражался или впадал в гнев. Наоборот, многие отмечали его невозмутимость. Партнеры не боялись Рокфеллера. Они приходили к нему с жалобами, предлагали лучшие методы работы и без колебаний бросали вызовы его расчетливости.

Приветствуя предложения и критику, быстро признавая свои ошибки, Рокфеллер вместе с тем сильно беспокоился, когда его партнеры перенапрягались. Он писал письма с требованиями срочного отдыха Бушнеллу, Уордену, Барстоу, Арчболду, Томпсону и Бенджамину Брюстеру. «Для вас и нас ваше здоровье важнее бизнеса», – увещевал он Бушнелла и умолял уставшего Камдена «прервать работу на три, шесть, девять, двенадцать, пятнадцать месяцев… На какое бы время вы ни хотели оторваться от бизнеса, ваша зарплата не пострадает».

Одной группе людей в особенности довелось узнать Рокфеллера как помощника и друга. Это были многочисленные священники и реформаторы, на которых он стал полагаться, как на соратников. Некоторые из них имели высокий статус, например глава Теологической семинарии Рочестера, доктор Августус Х. Стронг, доктор Т.У. Гудспид из Баптистского союза Теологической семинарии в Морган-Парке, Чикаго. К ним принадлежали также доктор С.У. Дункан, бывший пастор церкви Рокфеллера в Кливленде, доктор Джон Э. Клауф и священник в

Кливленде, его преподобие Джордж Томас Доулинг. Другие соратники были, как Д.К. Поттер и Х.Л. Морхаус, ревностные миссионеры или скромные священники и работники социальных служб.

Однако подлинный характер Рокфеллера оставался почти никому не известным, поскольку его скрытность порождала ложные представления о нем. В начале 1880 года Пэйн прикидывал перспективы реализации мероприятия, которое он хотел узаконить при помощи Законодательного собрания Огайо. «Против нашей компании имеются столь сильные предубеждения, – писал он 27 февраля Рокфеллеру, – что если мы попытаемся провести такой законопроект, то не сомневаюсь, что он не пройдет, как только узнают, что мы хотели этого».

Это отнюдь не было преувеличением состояния общественных настроений в ряде штатов. Партнеры оказывали давление на Рокфеллера, требуя обеспечить лучшее понимание общественностью позиций и действий компании. Но у Рокфеллера было собственное устоявшееся мнение. «Лучше заниматься своим делом, – писал он позднее. – Нельзя сосредотачиваться одновременно на двух противоположных занятиях. Я сконцентрировался на расширении, развитии и совершенствовании нашего бизнеса, вместо того чтобы отвлекаться на перебранки с клеветниками». Другие руководители «Стандард ойл» чувствовали себя неуютно в связи с нападками извне и даже от сознания возможности таких нападок. «Джон, – воскликнул однажды Флэглер, – у тебя, должно быть, шкура носорога!» Но Рокфеллер оставался невозмутимым. «Нет, – отвечал он, – я не стану втягиваться в споры». Впрочем, в старости он сознался, как эти нападки порой больно ранили его. «Я терпелив, будущее оправдает меня».

Человеку, много и напряженно работавшему, поместье в Форест-Хилл обеспечивало как отдых, так и здоровую активность. Рокфеллер купил часть этой местности, располагавшейся сразу же к востоку от Кливленда, в 1873 году. В то время у него не было намерения строить дачный дом. Простой, но просторный дом на Эвклид-авеню казался вполне достаточным для удовлетворения потребностей семьи. Но после 1878 года он перестал быть основным местом проживания и использовался исключительно для воскресных обедов или во время коротких весенних и осенних посещений Кливленда.

Форест-Хилл стал играть заметную роль в жизни Рокфеллера весной 1875 года, когда он вместе с тремя другими партнерами приобрели «Эвклид-авеню – Форест-Хилл ассоциацию». Они намеревались создать водолечебный санаторий. Корпорация с

капиталом 250 000 долларов выкупила землю у Рокфеллера и начала строить большое здание. Но долгострой настолько затянулся, что три партнера потеряли терпение, и Рокфеллеру пришлось снова покупать эту землю вместе с белокаменной громадиной почти построенного здания на вершине холма.

Летом 1877 года он и госпожа Рокфеллер попытались организовать в этом доме клуб-отель. Но впоследствии Рокфеллер признался сыну: «Я обнаружил, что гости смотрели на мать как на хозяйку гостиницы, призванную развлекать их. Поэтому мы закрыли клуб в конце первого года его существования».

Следующим шагом было создание летнего дачного дома. Бизнесмен влюбился в лесистые склоны холма и покатые поляны, которые напоминали ему западную часть штата Нью-Йорк, где прошло его детство. Если восторженная страсть, которую позднее он переживал, планируя дороги и тропы, сажая и пересаживая деревья, еще не владела им, когда он купил этот участок местности, то теперь она захватила его полностью. В 1877–1879 годах здание было перестроено по новому проекту. Построили холодильное помещение, были выделены помещения для содержания лошадей, сельскохозяйственной техники и транспортных средств, которые с этого времени занимали много времени в его активном отдыхе.

Его растущее семейство вносило в жизнь Форест-Хилл бурлящую энергию и веселье. Четверо детей в 1880 году имели возраст от шести до четырнадцати лет. Они проводили время в поместье со счастливой беззаботностью. Бывали там и родители Рокфеллера. Старый «врач» по-прежнему подолгу пропадал в западных штатах, никто не знал где, торгуя вразнос лекарствами и занимаясь лечением. Он и в самом деле так редко бывал в Кливленде, что после замужества дочери Мэри Энн в октябре 1872 года Элиза Рокфеллер стала проводить большинство летних сезонов с сыном Джоном, а большую часть зим – с Фрэнком или мужем Уильямом.

Лошади, всегда бывшие любимым развлечением Рокфеллера, стали почти его страстью с тех пор, как он занялся Форест-Хилл. Летом, по утрам, он, впрягая иногда лишь одного коня по кличке Сэмбрук, отправлялся из Форест-Хилл к кварталу зданий «Стандард ойл», покрывая рысью расстояние в шесть миль. Там он передавал упряжку молодому человеку для возвращения ее позднее в поместье в определенное время. У него имелись конюшни в Нью-Йорке и Форест-Хилл с подогревом зимой. Рокфеллер вспоминал, что, когда он уставал, час быстрой езды – «рысью, аллюром, галопом, как угодно» – наполнял его свежестью и бодростью, после чего «он мог разбирать вечернюю почту».

Рокфеллеры никогда не ходили в театры. В Кливленде выступали хорошие театральные труппы и известные звезды, но среди их зрителей и слушателей Рокфеллеров не было. Они редко слушали лекции, за исключением церковных проповедей. Классическую музыку, исполнявшуюся выдающимися музыкантами, они слушали редко, но, переехав в Нью-Йорк, стали регулярно покупать сезонные билеты на симфонические концерты.

В то время как госпожа Рокфеллер и его сестры покупали и читали много хороших книг, ее супруг, помимо Библии, почти не уделял внимания литературе. Иногда Джон слушал по вечерам, как чтецы читают вслух романы Скотта, Диккенса или Гарриет Бичер-Стоу, новые книги, такие как «Рамона» Элен Хант Джексон, а также некоторые биографические и исторические произведения. Позднее сын вспоминал, что отец жадно читал «Бен Гура» Лью Уоллиса. Он брал с собой этот роман в свою первую поездку за рубеж и с упоением поглощал его, даже гуляя по улицам Парижа.

Однако следует помнить, что Рокфеллер, подобно ранним пуританам, ревностно посещал церковь. Она заменяла ему в значительной степени театр или лекционный зал. Он слушал красноречивых проповедников, смотрел диапозитивы, обсуждал проблемы миссионерства и встречался со многими выдающимися, высокообразованными священниками как во время церковных служб, так и дома, принимая их как гостей. Если его религия имела ограничения, то все же она играла и образовательную роль. А президент «Стандард ойл» расширял свой кругозор и благодаря своим деловым и производственным контактам. Они давали ему из первых рук знание о многих сторонах деятельности соотечественников-американцев, о его собственной отрасли, о железных дорогах. Его бизнес познакомил его с Западной Европой, Россией, Мексикой и Дальним Востоком.

Несмотря на ответственную работу и личную занятость, Рокфеллер оставался ревностным прихожанином. Он по-прежнему был главным попечителем баптистской церкви на Эвклид-авеню. Это была *его* церковь, потому что в конце 1884 года, уже посещая баптистскую церковь на 5-й авеню в Нью-Йорке, он не считал себя ее прихожанином. Бывая в Кливленде, Рокфеллер никогда не пропускал церковной службы. Он всегда играл видную роль во время церковных ужинов и пикников и близко общался со многими членами конгрегации.

Как упоминалось, Рокфеллер начал жертвовать культовым учреждениям, как только стал зарабатывать на жизнь. Он продолжал это делать, увеличивая взносы по мере роста своих доходов. В 1869 году внес 5489,62 доллара. В 1870 году он внес

только 2695,79 доллара, видимо, потому, что нуждался в капитале для начала деятельности «Стандард ойл». Но в следующем году общая сумма снова выросла до 6860,86, а в 1872 году – до 6930,68 доллара.

В 1873 году началась паника и депрессия, но Рокфеллер в 1873 и 1874 годах пожертвовал 4770,58 и 4841,06 доллара соответственно. Затем наступает период, в течение которого, очевидно, не велись записи его пожертвований. После 1877 года данные о них налицо:

Пожертвования Рокфеллера шли в ногу с увеличением его богатства. Как он однажды заметил, многие люди, становясь богатыми, забывают об использовании своих денег для попечительских целей, считая их исключительно своей собственностью, он же, наоборот, всегда рассматривал пожертвования как свой прямой долг. Его пожертвования в начале 80-х годов становились весьма разнообразными. Он субсидировал организацию «Цветные студенты за пастырство», различные колледжи, приюты для разносчиков газет Благотворительного общества, дома престарелых леди, больницы, Христианскую ассоциацию молодежи, религиозные миссии. Деньги выделялись оздоровительным центрам, детским садам, Всемирной конфедерации профсоюзов, школе в Италии, а также щедро и неоднократно теологической семинарии в Гамбурге (Германия), иммигрантским обществам и индейцам. Он поддерживал нескольких «местных» проповедников и, конечно, церкви и ежегодные религиозные конференции. Статьи расходов на 1884 год разнились от 31 800 долларов для Теологической семинарии Баптистского союза до 10 долларов «для бедных семей» и 5 долларов – на лекарства бедняку.

Он настаивал, чтобы пожертвовавшие им средства шли на определенные цели. «Я не пожертвую ни фартинга на то или иное дело, – писал он, давая резкую отповедь одному тогдашнему запросу, – пока не буду абсолютно уверен, что это будет *самое лучшее,* на что пойдут мои деньги».

В 1878 г. $23 489,65
В 1879 г. $29 280,16
В 1880 г. $32 865,64
В 1881 г. $61 070,96
В 1882 г. $61 261,75
В 1883 г. $66 722,97
В 1884 г. $119 109,48

Важно помнить о многообразии, постоянстве и количестве

адресованных ему просьб о материальной помощи в начале 80-х годов, поскольку они служили для него стимулом изучения филантропии точно так же, как он изучал хаос в нефтяной промышленности, приведший к забастовкам. Посылая 3500 долларов в 1881 году доктору Джорджу Гудспиду из Теологической семинарии Баптистского союза, он писал: «Мне нужно притормозить пожертвования на некоторое время, я раздал слишком много обещаний подобного рода». В другом письме он сообщал, что «имеет отовсюду много запросов по всей стране». Отправляя 1000 долларов доктору Дункану, несомненно для своей церкви в Огайо, он замечал: «Я готов жертвовать, как уже упоминал в связи с Чикагской семинарией, при условии, что они сами соберут там 100 000 долларов». Эти строки являются указанием на то, что уже в 1882 году существовали ростки для основания Чикагского университета. В течение этого года обнаруживается, что Рокфеллер оплатил заключительную часть 20-тысячных пожертвований университету Денисона. О размерах его растущих взносов свидетельствует письмо от 1884 года, в котором он упоминает о повышении его расходов на благотворительность «примерно на 30 или 40 000 долларов».

Однако даже тогда, когда Рокфеллер занялся систематизацией своих пожертвований, он не переставал делать взносы исключительно личного характера. Эти дары частным лицам и организациям доставляли ему особое удовольствие. К 1881 году он, очевидно, оплачивал половину расходов большой церкви на Эвклид-авеню. Письмо от 1883 года сборщику одного мелкого фонда, связанного с этим учреждением, показывает, с каким вниманием он относился даже к таким малозначащим вопросам. Он вкладывал дарственные карточки, например, с такими надписями:

> «Г-жа Рокфеллер – 10 долларов каждую неделю». «Сам – 30 долларов каждую неделю». «Каждый из наших четверых детей – 20 центов каждую неделю».

«Члены моей семьи также заинтересованы в этой деятельности, – сообщал он, – и 20 центов каждым ребенком зарабатываются в поте лица на прополке сорняков и т. п.».

Для внешнего мира Рокфеллер в 1880-х годах не выглядел сколько-нибудь выдающейся личностью. Большинство деловых лидеров считали его таким же, каким политики считали холодного Бенджамина Гаррисона или аскетического Джона Шермана. Такая оценка Рокфеллера понятна, ведь и его биография, и его личность были такого рода, что внушали всем сторонним наблюдателям, кроме тех, которые были близко с ним

знакомы, впечатление ограниченности и сухости.

Зато семья Рокфеллера производила благоприятное впечатление. В ней доминировали две серьезные, морально стойкие и набожные личности, в которых не было и капли высокомерия. Рокфеллеры относились уважительно к самому ничтожному из соотечественников. Но в их доме существовала атмосфера определенной интеллектуальной и эстетической стерильности: в нем не было идейной приподнятости, творческих импульсов или стихийного воодушевления, дому недоставало радостей жизни. Форест-Хилл, несмотря на свой комфорт и веселость, производил на многих посетителей неприятное впечатление. Огромные комнаты выглядели мрачно. У Рокфеллера, любившего солнечный свет, не вешали на окна занавески или шторы. Меблировка не отличалась ни красотой, ни гармоничностью. Супружеская пара Рокфеллер, заботившаяся больше о пользе, чем о привлекательности, не обладала даром совмещения этих двух свойств и не проявляла склонности к коллекционированию художественных ценностей. В своей основательности и строгости, прочности и угловатости их дом выглядел пуританским. Причем пуританским не в суровом стиле Новой Англии, а скорее в более мягкой, но блеклой манере баптистского запада.

Личность Рокфеллера была более примечательной и сложной, чем его дом. Юмор, терпение, кругозор и оригинальность мышления придавали ей привлекательность, силу и достоинство. Тем не менее эта личность была в такой же степени существенно ограниченной, в какой преднамеренно скрытной, что объясняет ее неспособность воспламенить воображение современников. Рокфеллер был гениален, но в нем было мало огня и притягательности. Он был щедр и дружелюбен, о чем свидетельствуют его многочисленные подарки, но скуп на открытое выражение этих чувств. Он был демократичен, но ему недоставало любезности. Все его прекрасные качества блекли на фоне его медлительности, сдержанности, погруженности в себя. Вокруг великих личностей, таких как Уитмен и Линкольн, светится лучезарная аура любви и тепла. Рокфеллер не обладал ничем подобным, поскольку был внутренне сдержан и строг.

Это отсутствие душевности и коммуникабельности дорого обходилось Рокфеллеру. Оно мешало современникам полностью оценить оригинальность его мышления и незаурядный талант. Отдать ему должное в более полной мере предстояло последующим поколениям.

Глава 8
Гигантский механизм

Сам Рокфеллер никогда не сомневался, что создание треста пошло на благо всей промышленности. Он горячо верил в необходимость всеобщего объединения как средства спасения нефтяной промышленности от конкурентной неразберихи. В ходе упорной борьбы за объединение он никогда не колебался. И позднее он был убежден, что монополизация станет еще более настоятельной с течением времени. «Движение к этому явилось началом всей системы современного управления экономикой, – говорил он с некоторой гордостью. – Оно революционизировало способ ведения бизнеса во всем мире. Время для этого пришло. Объединение должно было прийти, хотя все, что мы видели порой, заключалось в необходимости спасения нас от расточительства… День объединения должен сохраниться. Индивидуализм ушел, чтобы никогда не возвращаться».

Трест являлся эффективным инструментом управления сложными и разбросанными на большие расстояния подразделениями быстро растущей промышленности в национальном масштабе. Но каким именно был механизм, к которому она подключалась? Мы уже знаем, как создавалось огромное объединение. Как же оно работало?

Прямоугольный треугольник, грубо начертанный на карте Северо-Восточных Соединенных Штатов, к 1885 году включал территорию, тесно связанную с производством, переработкой и транспортировкой нефти. Этот треугольник охватывал регион, огражденный с одной стороны Бостоном, Нью-Йорком и Филадельфией, с другой стороны – Балтимором, Питтсбургом и Уилингом и, наконец, с третьей стороны – Кливлендом, Эри и Буффало. С этой территории на мировые рынки поступало ежегодно около 21 500 000 баррелей сырой нефти.

К 1889 году «Стандард ойл» приобрела определенное число скважин и значительную часть территории, потенциально богатой нефтью. Это был оборонительный, а не наступательный шаг. Удалось избежать экспансии на дальние расстояния. В 1878 году К.Д. Анджелл, нефтедобытчик из Регионов, исследовал то, что он назвал поясом Южной Калифорнии, и призвал Рокфеллера и Арчболда прислать своего агента, чтобы установить контроль над данным нефтяным полем. Однако дальше переговоров со «Стандард ойл» он не продвинулся. Такого рода далекоидущие обязательства еще казались нежелательными. Но трест купил или

взял в аренду восточные нефтеносные поля частью для того, чтобы гарантировать себе в будущем снабжение сырой нефтью, частью для ограничения числа действующих скважин и уменьшения перепроизводства нефти. Начав однажды приобретать нефтедобывающие мощности, «Стандард ойл» была вынуждена спешить с этим делом.

Сначала «Стандард ойл» приобретала скважины в Пенсильвании и Западной Виргинии, в середине 80-х годов она стала покупать их на новом нефтеносном поле Лима в Огайо, где первые месторождения нефти открыли в 1885 году. Если бы не покупка источников снабжения сырой нефтью Лимы, которая покрыла продолжительный период времени между резким падением добычи нефти в Пенсильвании и разработкой новых месторождений в средней части континента, «Стандард ойл» сильно бы пострадала от нехватки сырой нефти. Тогда еще никто не предполагал открытия больших нефтеносных полей, пересекающих Миссисипи, и лишь немногие мечтали об автомобиле.

Руководители «Стандард ойл» создали промышленную империю, но она могла пасть из-за сокращения снабжения сырой нефтью. Могли открыть новые богатые нефтеносные поля в Европе, или на городских улицах и дорогах страны появилось бы столько источников электрического света, что они вытеснили бы керосиновые лампы в отдаленные хутора и фермы. Рокфеллер проявил смелость и чутье, когда принимал меры для обеспечения «Стандард ойл» большим количеством сырой нефти.

От скважин тянулись местные сети трубопроводов, откуда нефть сливалась в огромные нефтеналивные емкости. И хотя число скважин уменьшалось, снабжение нефтью превышало потребности, а потребности возрастали. С нефтеносного поля Лимы нефть качалась для местных нужд, а вскоре отсюда ее стали перекачивать в трубопроводную систему Бакейе, пущенную в эксплуатацию 31 марта 1886 года. Система имела сборные резервуары в Максбурге для юго-восточного Огайо, такие же в Кюгнете и ветками от них на границе Огайо к системе «Индиана пайп лайн компани», а на востоке – к системе «Нозерн пайп лайн». В 1888–1889 годах магистральный трубопровод достиг Чикаго, а строения Международной ярмарки 1893 года отапливались нефтью Лимы. В 1890–1891 годах был проложен трубопровод «Эурека пайп лайн» от границы Кентукки через Западную Виргинию в Пенсильванию, а также трубопровод «Сазерн пайп лайн» из Западной Виргинии к побережью. В 1893 году «Стандард ойл» купила трубопровод «Кресент пайп лайн», проложенный из Питтсбурга к Нью-Йоркскому заливу. Эти

разнообразные производственные объекты с цистернами, насосными станциями, базами снабжения и офисами преобладали в сфере транспортировки нефти. В 1885 году «Нэшнл транзит компани» имела капитал в 31 495 000 долларов, что составляло треть всех активов треста.

Как только сырая нефть поступала в трубопроводы, она становилась частью большого общего пула. Не оставалось никакой возможности разделить продукцию различных скважин или районов. Управляющая трубопроводами компания лишь гарантировала, что вся прокачанная по ним нефть хорошего качества и годна для переработки.

Производственные мощности «Стандард ойл» росли так устойчиво и так многочисленны были перемены и объединения предприятий, что трудно было перечислить, сколько нефтеперерабатывающих предприятий существовало на данный момент. На 30 марта 1883 года «Стандард ойл трест» включал, помимо многих других предприятий, более тридцати нефтеперерабатывающих компаний. Самые большие из них знала вся страна – «Стандард оф Огайо, Нью-Йорк, Питтсбург, Нью-Джерси», «Атлантик рефайнинг компании», «Акме оф Нью-Йорк» и т. д. В 1885 году трест включал более 20 компаний.

Эти компании владели в то время более 50 нефтеперегонными заводами. Самую мощную группу составляли 23–24 предприятия в Нью-Йорке и Бруклине и в их окрестностях. В Питтсбурге располагалось 15–16 заводов и по 5–6 в Кливленде и Филадельфии. Крупнейшие из нефтеперерабатывающих предприятий включали основной завод в Кливленде (№ 1), который постоянно расширялся, завод Чарльза Пратта, нефтеперегонный завод «Кингс каунти» и завод Лонг-Айленда в зоне Бруклина, большой завод «Стандард ойл» Нью-Джерси в Байонне, «Стандард ойл» Питтсбурга и завод «Атлантик рефайнинг» под Филадельфией.

Подобно трубопроводам, нефтеперегонные заводы представляли собой крайне сложный механизм. Там работали десятки способных менеджеров, преуспевающие химики, инженеры, техники и масса офисных сотрудников и рабочих. Одну из труднейших задач представляла координация работы различных заводов. Как должна распределяться сырая нефть? Какие предприятия должны производить продукцию для определенных рынков? Как смешивать различные типы сырой нефти? Как стимулировать работу одного завода на полную мощность, когда другой завод сократил производство? Какие именно побочные продукты должен производить данный завод?

Контроль над подобными вопросами осуществлял

Производственный комитет в Нью-Йорке, который опирался главным образом на оценки Эмброуза Макгрегора, своего генерального координатора. Кроме нефтеперегонных заводов трест владел многими связанными с ними производствами. Они включали завод по производству кислот в Элизабете, построенный по просьбе «Стандард ойл» в 1879 году, химический завод в Бергенпорте, построенный годом раньше фирмами «Чарльз Пратт энд компани» и «Осгуд энд компани». К ним следует отнести «Американ вик мэньюфэкчеринг компани», созданную попечителями в ноябре 1883 года для производства фитилей, а также бондарные мастерские. Сюда входили также заводы по производству контейнеров и канистр, терминал нефти, идущей на экспорт, который принадлежал в Нью-Йоркской бухте «Дево мэньюфэкчеринг компани», терминал в Комманипо «Нэшнл сторидж компани», которая была когда-то подразделением «Эмпайр транспортейшн систем». На самом деле побочные производства включали почти все, что хотя бы отдаленно было связано с переработкой, упаковкой, транспортировкой и продажей нефти. Так же как в Кливленде, в других местах несколько малых предприятий по переработке нефти было преобразовано в крупные предприятия. Заводы вокруг Нью-Йорка значительно обогнали числом предприятия в любом другом районе.

Производства, связанные с нефтью, неумолимо продвигались на запад. Едва приобрело значительный масштаб производство нефти в Лиме, Огайо, как в этом районе потребовалось предприятие переработки. В 1885 году была создана «Солар рефайнинг компани» для сооружения завода в Лиме. Через четыре года (11 июня 1889 года) была образована «Стандард ойл» Индианы, чтобы построить нефтеперегонный завод в Уайтинге, Индиана, остававшийся долгое время крупнейшим предприятием такого рода в мире.

Так же неумолимо переработка нефти клонилась к упадку на северо-восточной периферии нефтеносной территории. Сначала она прекратилась в Новой Англии, затем в Регионах. Там работало несколько предприятий, но к 1890 году эта территория считалась малозначащей по сравнению с Кливлендом или побережьем. Питтсбург также продолжал терять значение.

Если какое-то предприятие в огромном механизме «Стандард ойл» давало сбой в эффективности или в работе, Рокфеллер и его партнеры искали причину этого. В 1883–1885 годах заводы Кливленда давали плохие показатели по стоимости и качеству. Чтобы вывести Кливленд на должный уровень, двое специалистов компании были посланы в 1883 году на восток для проверки

мощностей производства высокопробной нефти. Пришлось оказать большое давление на Пэйна и его партнеров, чтобы они составляли более строгие отчеты, улучшили порядок заказов на железнодорожные вагоны, предупредили утечку нефти в Куяхогу и вообще повысили эффективность.

Метод аудита треста выстроил Джордж Х. Вилас и старательно применял его во всех частях механизма. От всех предприятий требовались подробные периодические отчеты об издержках, прибыли и акционерном капитале. Иногда упор на аудит и проверки казался чрезмерным. Вилас, осуществлявший общий надзор, Джозеф Бушнелл, производивший аудит в зоне Нью-Йорка, Дэн Лесли, занимавшийся тем же делом в Кливленде, и другие сотрудники треста были постоянно заняты в этой сфере. Время от времени измученные менеджеры протестовали. В 1879 году были выпущены инструкции, согласно которым различные предприятия должны были составлять поквартальные инвентаризационные и балансовые отчеты. Многие офисы пренебрегали этим, и тогда Амброуз Макгрегор написал Рокфеллеру письмо с жалобой на то, что подготовка квартальных отчетов весьма обременительна, что следует поменять их на полугодовые отчеты. Однако чутье подсказало Рокфеллеру, что следует настоять на неусыпной бдительности.

Заводы «Стандард ойл» постоянно расширяли ассортимент продукции. Хотя производилось в основном топливо для освещения, керосин и бензин приобретали все большее значение. «Спирт Пратта» стал хорошо известной маркой бензина. Кливленд особенно успешно наладил торговлю бензином и поэтому не хотел знакомиться с секретом успеха других предприятий «Стандард ойл»! Однако исполком настоял на этом.

Объединение рано начало масштабное производство смазочного материала. Завод по производству смазочных продуктов в Кливленде, продажами которых долгое время заведовал Силас Х. Пэйн, стал важным источником дохода. В Паркерсбурге, где Камден построил ряд мощностей, «Стандард ойл» вскоре стала производить лучшие смазочные материалы в Америке. Компания наладила производство десятка видов смазочных материалов – масло для двигателей, клапанов, цилиндров, шпинделей, моторов и т. д. – с не менее чем 150 разнообразными подвидами.

Корпорация производила широкий ряд побочных продуктов. В смазочном производстве росло разнообразие густой смазки: солидол, графит и т. д. Из отходов вырабатывался один из замечательных продуктов – вазелин. На его производстве специализировалась «Чезебро мэньюфэкчеринг компани»,

созданная в 1880 году, причем «Стандард ойл» владела в ней контрольным пакетом акций. Вскоре уже немногие американские хозяйства обходились без этого продукта. То же случилось с парафином, хотя «Стандард ойл» испытывала многие годы трудности с реализацией его огромных запасов. Большую часть парафина смешали со стеариновой кислотой для затвердения и производства свечей. По сообщению Oil, Paint and Drug Reporters от 3 августа 1881 года, парафин и воск «Стандард ойл» были настолько хороши, что британские производители свечей в своем большинстве уже попали в зависимость от ее продукции. Производитель из Кливленда по имени Уайт купил большое количество продукции компании для производства жевательной резинки. Кое-что из нее пошло на производство спичек, кое-что – на производство свечек. Вскоре «Стандард ойл» освоила производство антрацена, компонента прекрасных анилиновых красок, а также риголена, использовавшегося в производстве льда. Компания производила разнообразные виды красок, лаков и замазок. Появились пятновыводители и политура. Прошло не так много времени, и «Стандард ойл» стала продавать около трех сотен побочных продуктов, многие из которых не могли производить компании меньшего масштаба. Компания распределяла их по тем же каналам, что использовала для продажи осветительных материалов и топлива.

Перечисляя наиболее важные из этих продуктов, Рокфеллер позднее заметил: «Каждый вид продукции, который я назвал, представляет собой отдельное производство, основанное на переработке сырой нефти. И мы получали большую прибыль от каждого из этих производств».

Вообще, с течением времени «Стандард ойл» стала производить керосин лучшего качества, чем конкуренты. У нее были более эффективные заводы, более опытные эксперты и более совершенные методы производства. В сфере производства смазочных материалов компания особенно гордилась тем, что добилась более высокого качества масел и радикально снизила стоимость смазки быстро растущей машиностроительной отрасли страны. В данном случае трест стал наследником методов, изобретенных фирмой «Американ лабрикейтинг ойл компани». В условиях примитивного производства осадок, оставшийся после очистки легких фракций нефти, не поддавался возгонке при помощи высокой температуры (приходилось выжимать максимум керосина) без нанесения вреда вязкости, которая необходима для качественного смазочного материала. Но подогрев в кубах под мощным давлением пара позволял избегать распада нефти. «Стандард ойл» значительно усовершенствовала этот метод. При

поглощении «Американ» она приобрела ценные услуги П.С. Дженнингса, одного из лучших специалистов по смазочным материалам в стране.

У треста в области производства смазочных материалов были сильные конкуренты, такие как, например, «Валволайн компани», которая заслуживает уважения за то, что усовершенствовала эту продукцию. Однако Рокфеллер всегда настаивал, что «Стандард ойл» в период с 1875 по 1900 год играла главную роль в выпуске лучших продуктов и снижении цен. Вводя новые технологические процессы, действуя в беспрецедентных масштабах и используя в значительной степени те же рыночные механизмы, что и в продаже осветительных материалов, компания смогла продавать масла улучшенного качества в условиях падающей маржи. «Когда же покупатели обнаружили, – отмечал Рокфеллер, – что могут покупать галлон масел по 20, 30 или 35 центов, которые, как их приучили считать, трудно производить и стоят 70 или 80 центов, то они не замедлили воспользоваться выгодами, предложенными «Стандард ойл компани».

Составлялись подробные калькуляционные ведомости на каждый продукт нефтепереработки. Но выпуск высококачественной продукции увеличивался постепенно и с использованием таких инноваций, как вакуумная переработка и крекерный процесс. Как только на одном заводе опробовалось новое приспособление или метод, об этом немедленно оповещались другие предприятия. Порой Производственный комитет просил также завод провести особый эксперимент. Все важные эксперименты должны были, разумеется, получить одобрение исполкома во главе с Рокфеллером. Эксперименты же проводились постоянно. «Стандард ойл» стала первой компанией, наладившей производство цистерн для нефтепродуктов (1881).

Между тем Рокфеллер и его партнеры вынашивали амбициозные планы создания крупного объединения, способного обеспечить себя в наибольшей степени. С самого начала компания производила в Кливленде собственную серную кислоту. Постройка кислотных фабрик в Елизабете и Бергенпорте стала ответом на растущие на востоке потребности предприятий в химических продуктах. К 1885 году «Стандард ойл» производила в Ойл-Сити свои насосы, в Буффало – свои вагоны-цистерны. «Дж. Н. Камден энд компани» (до слияния со «Стандард ойл») владела в Паркерсбурге крупной бондарней, что было весьма удобно, поскольку из Западной Виргинии сюда поставлялось большинство необходимых лесоматериалов. 11 июня 1875 года Камден писал Пэйну, что он получил 2 800 000 бочарных клепок. Через шесть дней он писал, что заключил на три года контракт на поставку 3

миллионов бочарных клепок ежегодно. Тогда он мог производить 1200 бочек в день. Главным покупателем пустых бочек для «Стандард ойл» был Гаст Хейе, который иногда закупал их в месяц 300 000 штук.

Несколько лет Джордж Х. Хоппер снабжал компанию большим количеством бочек по контракту. Теперь же главе «Стандард ойл» пришло в голову, что объединение могло экономить деньги за счет осуществления таких работ самостоятельно. Когда Макгрегор заключил новые контракты, Рокфеллер вмешался. Вот что писал Орвилл Т. Вэринг:

«На высоком холме в нескольких милях от Кливленда стоял большой и приятный на вид дом, темно-зеленый, с белыми оторочками, заметный издалека. Я указал на строение Рокфеллеру, когда мы проезжали мимо на поезде.

– Хотите знать, – спросил Рокфеллер, – чей это дом? Он принадлежит господину Хопперу, который делает для нас бочки. Вот так! Это дорогой дом, не правда ли? *Не слишком ли много денег* получает Хоппер? Давайте поинтересуемся этим. Когда вернемся, проверим контракты.

Обнаружилось, что его прибыли были чрезмерными. Господин Хоппер принял сделанное ему предложение. Была произведена оценка его бизнеса, и он получил полную его стоимость в акциях «Стандард ойл компани».

«Стандард ойл» всегда гордилась своей бережливостью, точным расчетом и способностью предвидеть. «У нас было чутье, – писал Рокфеллер позднее. – Мы сознавали большие возможности нефтяной промышленности, занимали в ней центральное положение и привносили свои знания и деловой опыт в десятки направлений ее деятельности». Величина закупок приобретала все большее значение. Компания добивалась оптовых скидок на закупки древесины, железа, угля и оборудования. Большая экономия была достигнута в использовании деревянных заготовок для контейнеров, содержащих канистры в два – пять галлонов. Для покупки качественного пиломатериала «Стандард ойл» применила испытанную практику. Но Пол Бабкок усомнился в необходимости использования бездефектных досок: «В чем проблема сучковатой древесины? Если протекает канистра, контейнер не держит масла. А древесина держит и оберегает канистру одинаково, бездефектная она или с сучками». Рокфеллер его поддержал. «Мы сэкономили тысячи и тысячи долларов в течение года», – вспоминал он позднее. В самом деле, за пять лет в 1894–1898 годах «Стандард ойл» произвела 233 166 660 оловянных канистр, для которых потребовалось более ста

миллионов деревянных контейнеров в дополнение к почти пяти миллионам металлических контейнеров.

Каждый сотрудник треста заражался стремлением Рокфеллера к экономности и эффективности. Легко можно представить себе общий полезный эффект, который достигался постоянными усилиями в целях экономии, прилагавшимися лучшими технологами и менеджерами. Даже к 1879 году он во многом позволил «Стандард ойл» опередить всех конкурентов.

Сеть комитетов, которая управляла широко разветвленными предприятиями и филиалами «Стандард ойл», была естественным явлением. С ростом конгломерата компаний и заводов единственный способ, при помощи которого руководители различных региональных подразделений могли эффективно использовать свои таланты, заключался в частых неформальных встречах. В ходе этих встреч родился исполнительный комитет. Хотя нельзя установить точную дату начала его работы, можно определенно утверждать, что он был задействован, во всяком случае в неформальных операциях, к 1877 году, когда была принуждена к капитуляции «Эмпайр транспортейшн компани». Менеджеры восточных компаний во главе с Камденом из Балтимора прибывали ночным поездом в офисы Кливленда и разрабатывали там общую политику компании. Они могли встречаться и в офисе Уордена в Филадельфии. Рокфеллер, Пэйн, Флэглер и другие руководители встречались с коллегами с востока в Нью-Йорке. После 1877 года заключение сделок объединения все больше перемещалось в тесную резиденцию на Перл-стрит.

В конце 70-х годов Рокфеллер и его семья в холодный сезон начали наведываться в Нью-Йорк, а с начала осени 1882 года Джон поселился в городе на законном основании, так как исполком стал работать в этом городе. Его состав почти не отличался от группы попечителей «Стандард ойл», сформированной в 1882 году, в которую входили Джон и Уильям Рокфеллеры, Пэйн, Боствик, Флэглер, Уорден, Пратт, Брюстер и Арчболд. Иногда в состав исполкома не входил какой-нибудь попечитель, иногда *входил* не попечитель, но ценный менеджер – в целом же оба органа по существу не отличались.

Этот могущественный орган разрабатывал общую политику треста, управлял скважинами, трубопроводами, производством нефтепродуктов и побочных продуктов, торговыми агентствами и экспортными организациями. Любые расходы, достигавшие 5000 долларов и больше, требовали одобрения исполкома. Среди других дел он занимался закупками сырой нефти, химикатов, труб и древесины, взаимоотношениями с железными дорогами,

транспортировкой грузов и всеми финансовыми проблемами. Он определял квоты снабжения сырой нефтью и ее типами различных предприятий переработки. Он выносил окончательное решение по вопросам ценовых котировок. Обычно он собирался пять дней в неделю и старался проводить заседания негласно, поскольку хотел исключить давление или критику со стороны различных подразделений огромной организации.

Разумеется, исполком не мог учесть все детали руководства множеством заводов, лесозаготовок и нефтяных скважин, трубопроводов на тысячи миль, обширной сетью торговых агентств и прочих предприятий. Даже один филиал, подобный «Консолидейтед тэнк лайн компани», был огромным миром в себе. Так, например, упомянутое торговое агентство продавало масла и смазочные материалы скобяным и бакалейным лавкам, разбросанным по пшеничным полям Дакоты, он обеспечивал освещение оживленных городков от Вабаша до Кау, посылало вагоны, громыхавшие по улицам Падуки и Литл-Рока. Иногда его годовой отчет перед «Стандард оф Огайо» достигал 5 000 000 долларов, а Джим и Алекс Макдональды, основавшие компанию, из которой образовалась «Консолидейтед», были миллионерами.

Тем не менее «Консолидейтед» оставалась попросту одной из сотни подразделений «Стандард ойл», часть из которых намного превосходили ее. Управление ими нужно было передать специальным комитетам, каждый из которых состоял из одного или нескольких попечителей и нескольких экспертов и был наделен большим объемом важной работы для «Стандард ойл». Обычно 8 или 9 таких комитетов вели работу в офисах Нью-Йорка. К ним поступал непрерывный поток докладов от нефтеперегонных заводов, подрядных организаций, агентств по закупкам и других компаний. Им слали тысячи писем и телеграмм из мест разработки нефтяных месторождений, производственных центров, из постоянно расширяющихся рынков. Они классифицировали эти данные по соответствующим категориям и использовали для разработки перспективных направлений политики.

Однако, хотя специальные комитеты обладали большим весом и самостоятельностью, за всей их работой надзирал исполком. Они постоянно отчитывались перед ним и получали указания, рекомендации или (по определенным вопросам) прямые приказы. А в случае важных внутренних споров исполком принимал окончательное решение. Он делал это после всеобъемлющего и объективного исследования существа дела. Очевидно, что вся система комитетов обеспечивала организационное сближение восточных и западных организаций,

работала на единство подразделений компании.

Различные комитеты делали максимум возможного, чтобы информация эффективно использовалась. Ее, полученную от всех заводов и компаний, регулярно предоставляли менеджерам «Стандард ойл», где бы они ни находились, так что каждый из них мог видеть, каковы его достижения по сравнению с другими. Однако названия различных предприятий раскрывались редко, калькуляционные ведомости и отчеты о прибылях обозначались просто по номерам. Тщательно избегали унижения или наказания одной группы лиц на глазах другой (хотя в приватной обстановке Рокфеллер иногда делал выговоры). Главной целью было обеспечить здоровый дух соревнования, лояльности и активности – «дух «Стандард ойл» – посредством индивидуального подхода, похвал по заслугам и осязательных вознаграждений.

Рокфеллер был кровно заинтересован в привлечении новых способных кадров в организацию, в сохранении их и развитии их способностей. Ему постоянно доставляли конфиденциальные отчеты по кадровому составу. Молодым сотрудникам предоставлялись возможности роста, соответствующие их способностям. Как правило, в «Стандард ойл» выплачивали умеренно высокую зарплату, к которой прибавлялись бонусы для отличившихся сотрудников. Первоначально собственная зарплата Рокфеллера как президента компании (в 1873 году) составляла только 12 000 долларов. Он, однако, попадал в особую категорию, поскольку получал еще компенсацию как акционер. Джордж Б. Бартона, командированный в 1878 году из «Стандард ойл оф Огайо» для реорганизации маркетинга в Новой Англии, по высокой оценке его работы, получал в 1879–1882 годах 3000 долларов в год (эквивалентные нынешним 12 000 долларов). Ему добавляли бонусы, которые повышались с 500 долларов в первый год до 1000 долларов в четвертый год работы. Это была небольшая плата по меркам «Стандард ойл», и Бартон попросил больше. Ему положили 5000 долларов. Бывало, что прибавления зарплаты требовали высшие руководители. Так поступил 2 марта 1880 года О'Дэй, и Рокфеллер милостиво удовлетворил его просьбу.

Трест взял за правило оберегать физическое и моральное благосостояние своих основных сотрудников. Рокфеллер следил за тем, чтобы менеджеру, переведенному в новый город, помогли найти дом. Он заботился об обеспечении его офисными возможностями. Он желал благополучия каждому штатному сотруднику. Поощрялось, если менеджеры нанимали помощников для вспомогательной работы, чтобы сами могли сосредоточиться на исполнении наиболее важных обязанностей. Сотрудникам

строго запрещалось спекулировать нефтью. Иногда сотрудник, считавший, что сможет заработать деньги на рынке сырой нефти, обращался за разрешением поиграть на бирже. Ему всегда решительно отказывали. Порицалось любое отклонение от нормы поведения. У Арчболда была слабость – невоздержанность в употреблении спиртных напитков, и в 1881 году Рокфеллер потребовал от него обещания избавиться от вредной привычки. Некоторое время спустя Арчболд каждое воскресенье посылал Рокфеллеру короткое уведомление, что в течение предыдущей недели он не злоупотреблял спиртным. Это продолжалось тридцать две недели, до мая 1882 года.

Нет нужды добавлять, что попечителям и их помощникам приходилось работать от звонка до звонка, не допуская никаких прогулов и расслабленности. Работа была интенсивной и непрерывной. Только на один час в течение рабочего дня – в полдень – руководители треста могли расслабиться.

Ленчи для сотрудников стали организовывать с 1876 года. В то время офис «Стандард ойл» располагался на Перл-стрит, 140, но ленчи проходили в офисах «Чарльз Пратт энд компани» по адресу Перл-стрит, 128. В 1882 году нью-йоркская резиденция «Стандард ойл» переехала на Бродвей, 44, а в 1884 году, после покупки за 450 000 долларов на Бродвее зданий с 24-го по 28-й номер, воздвигла на их месте массивное сооружение, самым знаменитым владельцем которого стал трест. Хотя о нем еще мало знали, в 1885 году название треста появилось в справочнике Нью-Йорка: «Стандард ойл траст», Бродвей, 26». Это здание стало мозговым центром, откуда приказы расходились в каждое подразделение сложной организации. Здесь располагалось агентство по централизации деятельности всей компании, здесь почти ежедневно проводили заседания руководители различных подкомитетов, сюда для обмена мнениями и новостями приглашались сотрудники других компаний, здесь можно было передать документ, отражающий интересы компании.

Рокфеллер владел искусством предвосхищения и устранения конфликтов между членами совета директоров. Когда появлялись разногласия, он настаивал, чтобы все факты и все щекотливые вопросы излагались открыто. Он всегда внимательно выслушивал мнение каждого менеджера по любой важной проблеме и, если оставалось недопонимание, часто откладывал решение проблемы для дополнительного его изучения. Его уважение к другим людям приносило плоды. Как уже упоминалось, система комитетов была, по существу, системой управления посредством дискуссий.

Однако в жизненно важных вопросах позиция Рокфеллера была неоспорима. Но если на заседаниях руководителей

«Стандард ойл», обсуждающих весьма сложные проблемы, Арчболд, Уорден или Пратт обнаруживали более острый ум и прозорливость, чем Рокфеллер, то их мнения превалировали. При этом все единодушно свидетельствуют, что Рокфеллер, благодаря своей интеллектуальной мощи, предвидению и терпению, всегда оставался главой компании. Он руководил, ища согласия, его предложения порой отвергались, но он оставался капитаном корабля.

Это был прекрасно укомплектованный корабль. Абрахам Флекснер однажды поинтересовался у Рокфеллера, в чем секрет беспрерывного возрастания мощи «Стандард ойл». «У нас с самого начала сложилась группа сильных людей, – сказал в ответ Рокфеллер. – Это были Флэглер, Харкнисс, полковник Пэйн, Эндрюс, мой брат, потом – другие. Основное наше правило заключалось в том, что не следует принимать важного решения до тех пор, пока мы все не убедимся в его действенности. Мы убеждались в своей правоте и перед продвижением вперед стремились предупредить любую случайность». Тем не менее влияние личных качеств, идей и устремлений Рокфеллера ощущалось во всей деятельности организации. Его душа стала душой «Стандард ойл». Механизм разрастался и всегда функционировал бесперебойно. К 1885 году «Стандард ойл траст» был одним из самых могущественных промышленных комплексов, а также самым эффективным деловым предприятием, когда-либо созданным человеком.

Успех треста опирался главным образом на высочайшую эффективность. Конечно, его достижения имели и теневую сторону. Контракты со скидками 1877 года и безжалостное разорение ряда нефтеперерабатывающих предприятий нельзя игнорировать. Но даже такой суровый критик треста, как Чарльз Дж. Вудбери, указывал, что «Стандард ойл» применяла лишь некоторые средства, использовавшиеся ее конкурентами. Речь идет о методах, которые «не одобряют в большинстве бизнесмены… потому что они американцы». Слепая приверженность моральным принципам была бы губительной. Малые и большие компании, с которыми конкурировала «Стандард ойл», отмечает Вудбери, «сдерживали производство, добивались частичных или дискриминационных тарифов и скидок, подгоняли под конъюнктуру производственные процессы, эксплуатировали эластичную шкалу цен, выплачивали покупателям комиссионные, прибегали ко всем торговым хитростям. Число тех, кто не делал больше того, в чем обвиняют «Стандард ойл», крайне мало». Управление же самой «Стандард ойл» было почти безупречным. Ее дирекция была надежной и

последовательной. Она выполняла все обязательства по бизнесу, давала шансы каждому инвестору и великодушно обращалась с рабочей силой. «Крючкотворство, – заключает Вудбери, – еще не изжито в «Стандард ойл», но основа и структура бизнеса компании – великолепны. Уловки могут помочь в малом бизнесе, но в большом – никогда».

Настало время оценить качества «Стандард ойл» как первопроходца и демонстратора позитивных возможностей крупномасштабной эффективной корпорации. Когда Натаниель С. Шейлер опубликовал свое трехтомное исследование «Соединенные Штаты Америки в 1894 году», Чарльз Френсис Адамс-младший включил в него главу о роли корпоративных организаций. Он отдал должное эффективности и росту «Стандард ойл», как замечательному достижению в промышленной интеграции крупного масштаба. Позднее госпожа Тарбелл включила в свою историю объемную главу относительно «легитимной величины» «Стандард ойл», не скупясь на похвалы достижениям компании. В начале нового столетия Уолтер Хайнс Пейдж писал, что «одним из лучших образцов конструктивной практической работы, когда-либо совершенной ради своих целей», было создание Рокфеллером «Стандард ойл». А в 1915 году Чарльз У. Элиот, публикуя исследование по эффективности национальной промышленности, выбрал в качестве иллюстрации «Стандард ойл»: «Организация крупного бизнеса по изъятию из земли нефти, прокачке нефти по трубопроводам на большие расстояния, очистке и переработке ее, распределению ее по танкерам, железнодорожным цистернам и канистрам во всем мире явилась американским изобретением».

Служба маркетинга «Стандард ойл» росла переменчиво и неровно, но стремительно. Разумеется, она зависела от формирования самого крупного объединения, которое завершилось в начале 1878 года. Однако значительный прогресс в области маркетинга был достигнут задолго до этой даты. Все главные подразделения «Стандард ойл» становились с самого начала дистрибьюторами из-за того, что они продавали большую часть своей продукции непосредственно местным или региональным дилерам. Они также продавали большие количества нефтепродуктов независимым компаниям, особенно тем, которые действовали вдали от центров переработки нефти. В период между 1873 и 1884 годами маркетинговая структура, по мере расширения, претерпевала трудности. Компании в Кливленде, Питтсбурге, Балтиморе, Филадельфии и Нью-Йорке заключали с дилерами контракты и регулировали их деятельность по закупкам и ценовой политике в отношении

нефти. Поглощение независимых фирм или образование новых компаний также предусматривало продолжение такой политики, которая обеспечила бы «Стандард ойл» эффективность и прибыльность.

Однако различные дистрибьюторы, работавшие на трест, даже после того, как эти компании были поглощены и, следовательно, должны были стать послушными агентами «Стандард ойл», проявляли известную независимость, а порой и пугающую безответственность. Например, «Чесс, Кэрли» и «Уотерс Пирс» совершали иногда поступки, шокировавшие менеджеров «Стандард ойл». Две эти компании были созданы сильными, суровыми людьми, которые и впредь хотели продолжать свою старую политику, противились указаниям, а иногда лишь частично и неохотно соглашались выполнять рекомендации и директивы треста. Короче говоря, Пирс и Кэрли были, образно говоря, феодальными баронами, которые приобрели свои владения грубой силой и любили больше приказывать, чем выслушивать приказания. Они принимали самостоятельные решения и претворяли их в жизнь. «Стандард ойл» направила в офисы обеих компаний своих весьма опытных представителей и через них, несомненно, получала информацию о деятельности дистрибьюторов, но трест не был в состоянии контролировать должным образом этих динамичных и неразборчивых в средствах людей. Смягчающим обстоятельством было то, с точки зрения «Стандард ойл», что они добивались большой прибыли.

Трудности в решении различных проблем возникали с другими маркетинговыми агентствами, такими как «Александр Макдональд энд компани» и «Консолидейтед тэнк лайн компани». В 1883 году Рокфеллер написал Пэйну письмо с просьбой выяснить, действительно ли Макдональды продавали нефть по ценам, утвержденным центральными офисами. «Стандард ойл» не была уверена в лояльности «Консолидейтед» до тех пор, пока та не выкупила в 1890 году малые компании. «Стандард ойл» испытывала особые трудности в привлечении этих полунезависимых компаний к партнерству. Они вторгались в сферы интересов друг друга, ссорились из-за квот и цен, постоянно ревновали друг друга.

Шаг за шагом «Стандард ойл» организационно крепла. Политика Рокфеллера заключалась в дружественном поглощении партнерских компаний и сопутствующих маркетинговых агентств, в том, чтобы обходиться без таких торговцев-первопроходцев, как упрямый Кэрли и стареющий Хэнфорд, в реорганизации оптовых продаж территориальных подразделений, целиком контролировавшихся из Кливленда и Нью-Йорка, в придании

маркетингу большей организованности и эффективности. К 1890 году, а еще больше к 1895 году эта цель была в основном достигнута. Из основных ассоциированных компаний осталась только «Уотерс Пирс». Внутренний торговый комитет на Бродвее, 26 и в здании «Стандард ойл», выходящем на озеро Эри, давали после 1875 года приказы, которые, за исключением редких случаев, никогда не оспаривались.

К 1882 году «Стандард ойл» располагала 130 оптовыми складами, каждый из которых был оснащен специальным маркетинговым оборудованием. К 1886 году их число увеличилось до 313. Постепенно оно превысило 1000, затем 2000 и 3000, достигнув 3573 в 1906 году.

В 1880–1900 годах нефтебазы продавали, как правило, партии грузов оптовикам, то есть дилерам, которые приобретали их для продажи в розницу под 30-дневный кредит. Фирма, подобная компании Хэнфорда, продавала продукцию непосредственно торговцам в городах Чикаго и Милуоки, а также оптовикам в малых городах и местечках Иллинойса и Висконсина. Большие торговые дома нередко снабжались прямо с предприятий нефтепереработки. Так, например, «Стандард ойл» в Кливленде несколько лет отгружала нефтепродукты и побочные продукты «Маккулох, Маккорд энд компани» в Ла-Кроссе. А торговые агенты, нанимавшиеся принимать заказы на смазочные материалы, иногда также делали заказы на малые партии керосина или бензина.

Прежде Америка не знала ничего, подобного тщательно отлаженному механизму оптовой продажи и маклерства в отношении промышленной продукции. Густавус Ф. Свифт показал предпринимателям в сфере мясоконсервной промышленности, как создать подобную организацию, но и она не могла сравниться по охвату или эффективности с трестом «Стандард ойл».

Сфера торговли, в которой «Стандард ойл», возможно, испытывала наименьшие трудности в удержании и расширении рынков, были смазочные масла. Компания быстро заняла прочные позиции в снабжении нефтепродуктами железнодорожных и пароходных компаний. В 1899 году она рекламировала в Official Railroad Guide, что ее масла «Галена» использовались на 95 % железнодорожной сетью США, Канады и Мексики. Она гордилась тем, что ее масло для фонарей – лучшее в мире. Судя по заявлениям недоброжелателей треста, железнодорожные компании платили высокую цену за его смазочные материалы потому, что, если бы они покупали масла у конкурентов, «Стандард ойл» отказала бы им во фрахте. Однако, с точки зрения «Стандард ойл», железнодорожные компании покупали масла

«Галена» потому, что они давали больше эффекта за меньшие деньги. Эти масла обычно продавались с трех– или пятилетней гарантией. Их расход на милю железнодорожного пути, пройденную поездом, не превышал, а то и падал ниже, чем расход масел, использовавшихся ранее.

Здесь можно заметить, что около 1887 года два двигателя внутреннего сгорания, изготовленные на заводе Отто в Германии, были доставлены в Америку. Один – для «Крэмп шипбилдинг ярдс» в Филадельфии, другой – для «Детройт шипбилдинг компани». Они привлекли внимание Рокфеллера не только потому, что использовали бензин, но также потому, что поставили новые проблемы в сфере производства смазочных материалов. Завод Отто рекомендовал для двигателя касторовое масло, но оно засоряло механизм. В Детройт направили эксперта «Стандард ойл» по смазочным материалам Джорджа А. Берка, первого высококвалифицированного инженера-механика на службе треста. Он вынул поршни, обмыл их керосином и предложил для использования масло «Ред» № 2, пять галлонов которого привез с собой из Кливленда. «Стандард ойл» гордилась этим маслом. Его удельный вес – 23, вязкость – более 200, температура вспышки – 410 градусов. Масло выжималось из парафина, оно было специально адаптировано к двигателям с высоким внутренним нагревом. Его использование устранило неполадки в моторе Отто.

В течение следующих десяти лет многочисленные двигатели внутреннего сгорания крупных размеров устанавливались на американских заводах, особенно на электростанциях, строительство которых получило широкое распространение. «Стандард ойл» снабжала их бензином или дистиллятом, представлявшим собой нечто среднее между керосином и бензином. Этот рынок смазочных материалов методично расширялся и развивался.

Берк, посещавший один за другим крупные заводы, которые использовали силу пара или нефтепродукты, осматривал машинное оборудование, чертил схемы и рекомендовал соответствовавшие масла. В начале 90-х годов он организовал школу торговых агентов, обучая их в течение трех – шести месяцев практике правильного использования масел и затем направляя их изучать оборудование заводов, чертить диаграммы и рекомендовать типы масел. В итоге вскоре увеличилось число заказов «Стандард ойл», клиенты все более были удовлетворены ее услугами. Со временем трест столкнулся с сильной конкуренцией со стороны других производителей масел, а именно: «Валво-лайн», «Пьюер ойл» и «Келлог», которые платили

своим экспертам-коммивояжерам (на самом деле специалистам по смазочным материалам) не менее 15 000 долларов в год. Но до 1900 года эти фирмы интересовались главным образом тяжелыми маслами для машинного оборудования, отдавая «Стандард ойл» преимущество в распределении легких масел для двигателей внутреннего сгорания. Когда Генри Форд задействовал свой первый автомобиль, торговый агент «Стандард ойл» Чарльз Росс продал ему канистру масла «Атлантик Ред», которое Форд нашел великолепным. Совершенствование масел не отставало от развития двигателей внутреннего сгорания, ибо Рокфеллер и его партнеры следили за этим.

Масляные и паровые печи были чрезвычайно популярны в последние два десятилетия XIX века, и снабжение их горючим стало важным направлением деятельности «Стандард ойл». Рокфеллер серьезно обдумывал это направление деятельности, поскольку здесь было немало трудностей. Печи, работавшие на сырой нефти, стали продаваться с 1870 года, но уже через год профессор Чарльз Ф. Чэндлер в своем знаменитом Report on Petroleum назвал их преступно опасными. Многие из них были сконструированы таким образом, что сырая нефть поступала из небольшого резервуара в очень горячую камеру или трубу, где испарялась, затем газ проходил через соответствующие отверстия в горелки. Часто происходили взрывы. «Бочонок с порохом в строительстве не столь опасен, как эти печи», – гневно комментировал Чэндлер, описывая, как эти печи заживо кромсали или зажаривали рабочих. Тем не менее эти приспособления были настолько дешевы и удобны, что спрос на них увеличивался. В 1880 же году стали быстро распространяться печи на бензине.

Естественно, все производители нефтепродуктов были заинтересованы в поощрении такого спроса. В 1870-х и 1880-х годах рынок сырой нефти или бензина значительно уступал рынку керосина. Хотя часть сырой нефти использовалась для газового освещения или сжигалась под перегонными кубами, немало оставалось излишка. Нефтяные же компании настойчиво искали выход из положения. В конце 1870-х Рокфеллер предложил, чтобы «Стандард ойл» провела переговоры с производителем паровых печей в Кливленде М.Л. Халлом. Их цель состояла в том, чтобы выяснить, не могли бы стороны совместными усилиями сконструировать аппарат, который стал бы безопасным и смог бы продаваться в значительном количестве на обширных равнинах региона от Айовы и Канзаса к северу до Дакоты, где леса встречались весьма редко. На Средний Запад послали К.М. Хиггинса обследовать потенциальный рынок и провести переговоры с Халлом. Он обнаружил восторженное

отношение местных дилеров к этой идее и желание Халла сотрудничать. Вскоре произвели печь лучшего качества. Затем, из-за того, что изделие Халла оказалось не вполне удовлетворительным, последовали предложения другим производителям. В результате на рынок поступили более качественные изделия. С 1880-х годов «Стандард ойл» наладила обширный бизнес на Среднем Западе и Великих равнинах, торгуя печками и горючим.

К 1885 году получили широкое распространение как паровые печки на нефти, так и печки на керосине или бензине. Поскольку паровые печки требовали выпаривания легкой нефти и были опасными в случае небрежности, Нью-Йорк и многие другие города запретили их продажу. Тем не менее компетентные власти заявляли: «Для тех, кто может и готовы соблюдать разумную меру осторожности, паровая печка, как наиболее приемлемое и экономичное средство быстрого приготовления пищи, допустима в употреблении». Расходы на пользование паровой печкой были небольшими, поскольку баррель нефти стоил всего 3 доллара, а галлон – 6 центов. Однако печки на керосине и бензине были более популярны, и вскоре на рынке появились их усовершенствованные модели. Так как большинство из них сжигало более тяжелые типы нефти, чем паровые печи, они являлись относительно безопасными. Все признавали, что несколько простых мер предосторожности исключали несчастные случаи в 99 процентах из ста. Самый большой недостаток керосинки 1880-х годов состоял в том, что после примерно месячного срока хорошей службы она становилась засаленной и закопченной. Однако в результате постоянных усовершенствований ее вскоре стали использовать на многих фермах и в деревенских домах, поскольку она была удобна и дешева, не нагревала кухню летом, а издержки при пользовании большинством видов печек составляли около цента в час.

В 1891 году Рокфеллер взял с собой К.М. Хиггинса в Нью-Йорк для развития рынка в Новой Англии. За двухлетний период Хиггинс добился заметного успеха. Но как раз в то время, когда он потирал руки в предвкушении многочисленных заказов, Рокфеллер и партнеры заметили, что спрос на бензин для новых двигателей внутреннего сгорания возрос темпами, не позволявшими «Стандард ойл» увеличивать продажи керосинок и топлива для них. Для этого не хватало горючего и нефти! Бизнес в Новой Англии был на время прерван, да так внезапно, что Хиггинс был вынужден уговаривать производителей печей в Чикаго взять обратно большую партию изделий, которую они ему отгрузили. Разумеется, позднее «Стандард ойл» возобновила свои

усилия по продаже печек на бензине, поставив в 1897 году Т.Дж. Уильямса во главе отдела продаж этих изделий в Нью-Йорке. Известный производитель и новатор Эдвард Аткинсон гордился тем, что в его «лампе Аладдина» менее кварты керосина, сжигавшегося посредством обычного фитиля, производили столько работы по жарке и кипячению, сколько 120 фунтов угля в обычной кухонной печке.

Между тем с середины 1870-х годов постоянно увеличивался спрос на нефть в качестве ингредиента карбонизированного газа, который было бы лучше назвать нефтяным газом. Это новое производство выросло из экспериментов, выполненных рядом европейских и американских ученых. Наиболее выдающимся среди них был Т.С.К. Лоу, который прославился в Гражданской войне как командир воздухоплавательного армейского подразделения, а позднее занялся производством искусственного льда. Приобретя серию патентов, он смело развивал производство. По технологии Лоу водород смешивался с оксидами углерода, затем в смесь добавлялись сильно карбонизированные газы, извлекаемые обычно из нефти. Первые заводы, использовавшие нефтяной газ, открылись в 1873–1875 годах в Фениксвилле и Коншехокене, Пенсильвания. Они работали настолько успешно, что вскоре на востоке появились другие предприятия. В течение нескольких лет производители угольного газа энергично противились новому технологическому процессу, но со временем многие из них приняли его. Нефтяной газ не только стоил дешевле, но и давал более яркое освещение. К 1900 году более трех четвертей всего газа, потреблявшегося в Америке, составлял нефтяной газ, требовавший почти 200 миллионов галлонов нефти или нефтяного дистиллята. Большая же его часть производилась за рубежом. Рокфеллер и партнеры всегда проявляли живой интерес к рынку этого продукта. Вот почему Уильям Г. Уорден (чья «Юнайтед гэс импрувмент компани» купила патенты Лоу) стал одним из главных деятелей в предприятиях этого профиля в Филадельфии, а Уильям Рокфеллер и Х.Х. Роджерс занялись производством газа в Бостоне и Нью-Йорке.

Рокфеллер не упускал ни одного шанса. Лишь один рынок был ему не по душе – его политика состояла в том, чтобы покупать как можно меньше сырой нефти. «Он считал ее слишком дорогой», – говорил один его подчиненный сотрудник. После того как был усовершенствован процесс Фраша (способ добычи серы, залегающей под зыбучими песками, путем накачивания разогретых воды или воздуха через трубы. – *Ред.),* «Стандард ойл» больше не посылала сырую нефть с месторождения Лимы на

заводы Чикаго, а Рокфеллер был недоволен тем, что Чикагская всемирная ярмарка жгла сырую нефть. Однако «Стандард ойл» прилагала большие усилия для продажи нефтяного топлива фабрикам, кораблям и железным дорогам.

«Стандард ойл» распространяла маркетинговые агентства на всю территорию Соединенных Штатов. Но эта система не была ни сильно организованной, ни слишком персональной, как полагали некоторые. В течение длительного периода многие подразделения сложной организации противились или с трудом поддавались управлению. Опять же решения, касающиеся политики компании, не были личными решениями Рокфеллера. Он советовался со многими помощниками, в то время как комитеты треста обычно принимали окончательные решения.

Наконец, «Стандард ойл трест», как маркетинговая сила, отнюдь не был непобедимым великаном, сбивающим со своего пути одним ударом худосочных слабаков. Соперники «Стандард ойл» нанесли тресту много чувствительных ударов, и если он часто бил ниже пояса, то так поступали и его конкуренты. Рокфеллер и его партнеры на Бродвее, 26, должно быть, видели иногда сцену из «Путешествий Гулливера»: великана, пригвожденного к земле сонмом враждебных карликов, туго связанного бечевкой и ожидающего смерти от отравленных дротиков. Борьба треста с конкурентами по-новому освещает вопрос о том, насколько эффективно «Стандард ойл» могла использовать свои гигантские силы.

Рокфеллер и партнеры относились к конкурентам предвзято по двум основным причинам. Они заменили свирепую конкуренцию, означавшую разорение для слабых и потери для сильных, централизованным контролем. Рокфеллер поднял нефтяной бизнес на уровень высокой прибыльности, весьма привлекательный для сторонних предпринимателей. Если бы независимым компаниям позволили действовать повсюду, они вскоре дезорганизовали бы рынки снова, а трест со своими крупными фиксированными инвестициями сильно пострадал бы. Конечно, «Стандард ойл» никогда не обладала полной монополией. В 1879 году представитель треста заявлял, что «Стандард ойл» контролировала около 90 % нефтеперерабатывающего бизнеса страны, в 1888 году – около 80 %, а в 1893–1899 годах – 82,3 %. Руководители «Стандард ойл» чувствовали, что для поддержания «порядка» в отрасли они не должны позволять независимым предпринимателям контролировать более одной пятой бизнеса.

Кроме того, Рокфеллер считал многих потенциальных конкурентов вымогателями, которые сооружали заводы просто

для того, чтобы продавать их по высоким ценам. Покупая предприятия, «Стандард ойл» всегда проводила их тщательную инвентаризацию и часто выплачивала щедрые надбавки за ценность фирмы, ее потенциальную прибыльность и услуги ее сотрудников. Многие нефтепромышленники знали, что, покупая «Кларк, Пэйн энд компани», «Стандард ойл» передала ее собственникам акций на 150 000 долларов за «объем продаж», а также за услуги Пэйна. Они знали и о некоторых других подобных сделках. Неоспоримо то, что некоторые хитрые дельцы строили нефтеперегонные заводы, навязывали свою конкуренцию на рынке и обращались к общественному мнению за помощью в надежде вынудить «Стандард ойл» выкупить их предприятия за высокую цену.

Ряд независимо настроенных производителей нефтепродуктов был особенно настойчив в конкурировании со «Стандард ойл». Угрозы возникали фактически отовсюду. Иногда приходило быстрое решение. Неопасный нарушитель просто игнорировался. Но малые независимые заводы возникали повсюду: в Кливленде, в Регионах, в восточном Огайо, в Западной Виргинии, в Нью-Йорке.

В подавлении конкурентов «Стандард ойл» использовала два основных чрезвычайно эффективных средства: преимущества в транспортировке и способность организовать падение цен на местном или региональном уровне. Большинство независимых производителей нефтепродуктов зависело от поставок сырой нефти по железным дорогам, в то время как «Стандард ойл» располагала магистральными трубопроводами, протянувшимися от нефтяных месторождений к Кливленду, Нью-Йорку, Питтсбургу, Филадельфии, а позднее к Балтимору. Поддержание устойчивых железнодорожных тарифов было, следовательно, всегда важно для треста.

Об этом свидетельствует письмо, которое Уорден послал 1 марта 1880 года Чарльзу Локарту в Питтсбург. Руководство «Стандард ойл» узнало, что некоторые предприниматели Кливленда получали сырую нефть через Питтсбург в вагонах-цистернах по железнодорожной ветке «Аллегейни Валли». «Вам бы следовало повидаться с господином Джоном Скоттом и сообщить ему, что мы ждем от него сохранения своей доли тарифа на транспортировку грузов из Нефтяных регионов в Питтсбург на уровне 35 центов». Письмо Уордена обнажило характер отношений между «Стандард ойл» и «Пенсильванией». «Мы не просим его отказываться от транспортировки нефти, – продолжал Уорден, – но, разумеется, предпочли бы, чтобы он этого не делал. Его действия нанесли бы нам большой вред, а мы

считаем, что сделали немало в его интересах, и, по справедливости, он должен понимать, что дело сделано» (то есть что тариф установлен). Уорден добавлял: «Стороны, получающие эту нефть, являются новыми конкурентами. Они настроены очень враждебно против нас и занимаются шантажом». Возможно, последняя фраза относилась к Хайзелю, «Скофилд, Шермер энд Тигл» или «Кларк, Чайлдс». Суть в том, что «Стандард ойл» хотела убедиться, что железнодорожный тариф останется неизменным.

Однако железнодорожные компании предоставляли также льготы конкурентам «Стандард ойл» или позволяли это делать своим филиалам. «Пенсильвания» позволяла «Аллегейни Валли» предоставлять независимым компаниям пониженные тарифы. Начальник отдела «Стандард оф Огайо» по закупкам сырой нефти Генри Льюис после поездки в Кливленд докладывал 15 января 1881 года Рокфеллеру, что там предоставляли выгодные условия «посторонним» компаниям. Джозеф Стэнли сообщил ему, что независимые производители нефтепродуктов добились тарифа 20 центов на поставки сырой нефти из Регионов и что «железнодорожная компания предложила им свободный тариф на перевозку грузов в Нью-Йорк 50 центов за баррель нефтепродуктов». «Буффало, Питтсбург энд Вестерн» предоставила независимым компаниям в начале 1882 года особый тариф. И разумеется, «Тайдуотер» заключила выгодный альянс с «Рединг энд Централ оф Нью-Джерси». В то же время и «Стандард ойл» год от года пользовалась преимуществами в транспортировке сырой нефти и нефтепродуктов.

Можно привести много примеров фаворитизма в отношении как «Стандард ойл», так и ее конкурентов. Поскольку «Стандард ойл» занимала более прочные позиции в торгах, она чаще добивалась успеха. Однако после расследования Хепберна железнодорожные компании стали проводить более осторожный курс, а «Стандард ойл» вслед за принятием Закона о торговле между штатами от 1887 года стала, как соглашаются в целом внимательные наблюдатели, почти наравне с другими соблюдать новый закон и больше не требовала незаконных скидок.

Другому эффективному средству противодействия независимым компаниям и сбавлению цен сопутствовали определенные ограничения любопытного характера. Ошибочно полагать, что посредством обвала цен «Стандард ойл» могла устранить кого-нибудь с рынка продаж керосина, смазочных материалов, парафина или других продуктов. Да, политика понижения цен часто приводила к успеху. Несомненно, она стала главной причиной краха таких соперничавших фирм, как «Солар,

Денслоу энд Буш», и предприятий переработки нефти в Бруклине, которые Арчболд и Пратт выкупили на Ньютон-Крик. Политика понижения цен также удерживала «Тайдуотер» и независимые компании Кливленда в определенных рамках.

Но независимые компании невозможно было устранить раз и навсегда посредством сбавления цен или других подобных мер. Причины сохранявшейся способности независимых компаний конкурировать сложны. Им позволял действовать ряд факторов.

Один из них состоял в расширении «Стандард ойл» и экспансии нефтяного бизнеса в Соединенных Штатах. Этот бизнес теперь распространился на всю страну от Атлантики до Тихого океана, от Великих озер до Мексиканского залива. За исключением востока и части Среднего Запада, «Стандард ойл» в начале и даже в середине 80-х годов не имела возможности самой непосредственно контролировать территории, которые обслуживала. Дистрибьюторы, имевшие дело с продвижением на рынки нефтепродуктов, обычно не желали видеть независимых наблюдателей на своих территориях, но они относились к ним спокойно, в то время как Пэйн, Уорден и Рокфеллер настойчиво стремились к тотальному контролю над нефтяным бизнесом. Они неохотно сбавляли цены. Рокфеллер распознал эту естественную, но, по его мнению, весьма опасную позицию еще на раннем этапе превращения «Стандард ойл» в колосса общенационального масштаба.

Рокфеллер и его главные партнеры, видимо, некоторое время полагали, что посредством снижения издержек и сбавления цен они смогут повсюду довести своих соперников до разорения. Но ситуация имела иной, менее благоприятный аспект, который резко контрастировал с этими радужными надеждами на полную победу. *Сбавление цен означало падение прибылей.* Рокфеллер был готов согласиться с этим и сбить цену, если бы был ясен конечный результат такой жертвы. Но можно ли было знать этот результат? Можно ли было посредством ценовой политики устранить конкурентов из сферы переработки нефти?

Временами Рокфеллер, видимо, полагал, что это возможно. Однажды он предложил Пэйну «проанализировать, насколько мы в состоянии обрушить рынок с целью полного контроля нефтеперерабатывающей отрасли, учитывая прибыли и дополнительный объем сырой нефти, который нам придется качать». Это было написано 21 апреля 1883 года. Пэйн, которого тоже обуревали сомнения, боялся, что, даже если «Стандард ойл» снизит цену до издержек производства, независимые компании продолжат переработку нефти и продержатся до повышения цен.

Видимо, Рокфеллер согласился с этим суждением. Со

временем он признал важность даже доли цента на галлон для накопления прибыли. И, как указывал Пэйн в отношении «Консолидейтед» и ее конкурентов, «Стандард ойл» приобретала или теряла в гигантских масштабах, в то время как ее соперники претерпевали то же самое на ничтожном уровне. Стало ясно, что, если бы цены упали до предела, независимые компании могли бы просто приостановить операции на определенный период, в то время как «Стандард ойл» понесла бы потери в доходах, равные целому состоянию. Затем, когда гигант устал бы от таких дорогостоящих экспериментов, карлики возобновили бы свой бизнес и добились бы прибылей, на которые способны.

Перспектива была отнюдь не привлекательной. В конце концов «Стандард ойл» решила соревноваться более сложным способом. Когда на рынке появлялась «посторонняя» продукция, агенты треста сбивали цены на приемлемый для треста уровень. Временами же, когда они хотели преподнести урок дерзкому сопернику или защитить территорию, которая прежде никогда не подвергалась атакам конкурентов, цены устанавливались еще ниже. Руководители «Стандард ойл» внимательно отслеживали состояние акционерного капитала независимых компаний, а также строго фиксировали их трудности в транспортировке. Когда они видели, что лишь небольшое количество нефти и нефтепродуктов может поступить на данный рынок или что конкуренты продают свою продукцию по ценам близким к издержкам, то смело посягали на их цены и прибыли.

Осуществление такой политики требовало деликатности, а часто и упорного преследования противника на основе его досконального знания и принятия быстрых решений. Рокфеллер следил за ценами с неусыпной бдительностью и тщательностью. Он был абсолютно реалистичен. Иногда он чувствовал, что «цены в достаточной степени станут поощрением наших конкурентов к интенсификации работы и мы сможем работать в значительной степени на том же уровне». Однако в такой ситуации он предпочитал, с одной стороны, «медлить с дальнейшими уступками (розничным дилерам), но, с другой стороны, если они ринутся в торговлю, немедля сбивать цены».

У «Стандард ойл» имелась система приватных льгот. Она редко давала своим дистрибьюторам и дилерам карт-бланш на безоговорочное принятие «посторонних» цен, но изучала их доклады и соглашалась, когда считала эти цены здравыми. Иногда она обрушивала отправную цену, иногда поддерживала ее, но делала существенные скидки с цены товара. Такая политика была призвана смутить независимые компании, которые не могли понять, что трест поручал своим

дистрибьюторам или что дистрибьюторы поручали своим дилерам. Порой «Стандард ойл» позволяла «посторонней» продукции поступать на рынок без всякого воздействия на цены.

Независимо от ценовой политики каждого момента Рокфеллер всегда проповедовал низкую себестоимость продукции и умеренные цены. Это, полагал он, должно было стать нормой «Стандард ойл», чтобы не провоцировать по собственной глупости конкуренцию, чем занимались порой, подозревал он, Уотерс Пирс и «Консолидейтед». «Будем выдавать больше продукции при скромной прибыли» – этот совет Пэйну весной 1883 года по поводу производства бензола характерен для Рокфеллера.

Гигантская корпорация, следовавшая такой политике, естественно, оставляла пространство для конкурентов. Предприимчивая независимая компания могла проникнуть в сферу деятельности треста, осуществить значительное количество продаж и получить чистую прибыль, пока ее крупный соперник начал бы сбивать цены. Временами, если независимая компания поставляла немного продукции на продажу, она могла продолжать свой бизнес продолжительное время, поскольку агенты «Стандард ойл» предпочитали лучше позволить ей осуществлять сравнительно незаметную деятельность, чем терпеть большие потери на собственных продажах, часть которых и вызывало обрушение цен. Таким образом, независимые компании могли выстоять и даже процветать.

Число независимых компаний и их сила увеличивались. Росла и «Стандард ойл». Однако, когда компания «Тайдуотер», представлявшая собой респектабельный остров независимости, и десятки малых компаний стали продавать свою продукцию во многих населенных пунктах, Рокфеллер забеспокоился. Размеры «Стандард ойл», ее обширный рынок и большое число дистрибьюторов способствовали определенной рыхлости организации и действиям, позволявшим выжить многим мелким компаниям из-за сдержанности треста в политике снижения цен.

В конце 1882 года полковник У.П. Томпсон начал слать из офиса в Кливленде Рокфеллеру бюллетени, отражавшие совокупные перевозки продукции независимыми компаниями. Он докладывал, что в октябре они перевезли 18,5 % всей произведенной сырой нефти. В январе 1883 года – 20,72 %, в феврале – 24,90 %. Видимо, это была самая большая цифра, так как в последующие месяцы проценты слегка уменьшились. Но независимые компании владели довольно надежной частью – между одной пятой и одной четвертой всей наличной нефтяной продукции. Это была поразительная перемена с середины лета 1878 года, когда они распоряжались не более чем 10 % всей

продукции.

Несколько эпизодов из истории обращения «Стандард ойл» с конкурентами получили преувеличенную оценку по сравнению с реальным их значением. Джордж Райс из Мариетты весной 1881 года послал торговому агенту из Луисвилля 70 баррелей керосина с независимого нефтеперерабатывающего завода. Сразу же Ф.Д. Кэрли из «Чесс, Кэрли» сделал резкий выговор агенту по фрахту компании «Луисвилль энд Нэшвиль», директором которой был, написав ему в письме: «Мы подозреваем, что (вагон-цистерна) проскочил по обычному тарифу 5-го разряда – фактически, можно сказать, мы знаем, что так и было, – платя только $41,50 за фрахт отсюда. Следует брать $57,40. Пожалуйста, закрутите гайки жестче». Этому письму с закручиванием гаек было суждено отозваться эхом в дальнейшей истории «Стандард ойл». Примерно через четыре года произошел инцидент еще хуже. Даниель О'Дэй давно враждовал с Райсом. В качестве менеджера «Нэшнл транзит компани» О'Дэй заставил ликвидатора обанкротившейся компании «Цинциннати энд Мариетта», небольшой железнодорожной компании, обслуживавшей нефтяное месторождение Мэксбург, Огайо, перевозить сырую нефть для «Стандард ойл» по 10 центов за баррель, взимать с независимых компаний по 35 центов и отдавать излишек в 25 центов «Нэшнл транзит компани». Это скандальное соглашение вступило в силу в марте 1885 года и было аннулировано через год с лишним только под угрозой судебного преследования. В связи с этим «Нэшнл транзит компани» немедленно вернула 340 долларов, сумму, собранную за транспортировку нефтепродуктов Райса.

В каждом из этих случаев Рокфеллер и партнеры, осуждая сделку, возлагали вину за нее на безответственных подчиненных. Кэрли, для которого всегда законом было лишь собственное мнение, послал свое наглое послание, не советуясь ни с кем. О'Дэй был дерзок и неразборчив в средствах, действовал также по собственной инициативе. Рокфеллер, комментируя схему возвратных пошлин О'Дэя, заявил в интервью 29 мая 1890 года нью-йоркскому World: «Мы отвергли этот контракт до того, как его рассматривали в судах, и полностью вернули деньги. В таком большом бизнесе, как наш, в котором занято так много агентов, могут происходить некоторые вещи, которые мы не можем одобрить». С.К.Т. Додд в подтверждение заявил: «Это была ошибка агента, переусердствовавшего в Огайо». Выслушав эти заявления, следует упрекнуть «Стандард ойл» в непростительном небрежении. Но главное то, что эпизоды с Кэрли и О'Дэем были уникальны и нетипичны. После 1881 года никто не утверждал

всерьез, что «Стандард ойл» сделала *практикой* требование возвратных пошлин от конкурирующих грузоотправителей.

То же относится к горячо обсуждавшемуся обвинению со стороны Чарльза Б. Мэттьюса из Буффало. Оно состояло в том, что в 1881 году Хирам Б. Эверест и его сын Чарльз, управлявшие в Рочестере «Вакуум ойл компани», совершили ряд преступлений, включая попытку саботажа в отношении переживавшего трудности нефтеперерабатывающего предприятия Мэттьюса. Эвересты продали три четверти акционерного капитала «Стандард ойл», но сохраняли свободу в каждодневных операциях «Вакуум компани». Возможно, они и не совершали враждебных акций против своих конкурентов. Свидетельства об этом туманны и противоречивы. Сам Мэттьюс пришел в суд с нечистой совестью: он и его партнеры пытались овладеть технологией производственного процесса «Вакуум». Они воспроизводили оборудование «Вакуум» и пользовались списком покупателей ее продукции. Судья отпустил Эверестов, оштрафовав каждого на 250 долларов. Совершенно ясно, что высшее руководство «Стандард ойл» не имело ничего общего с действиями, за которые Эвересты привлекались к суду. Предъявление обвинений Арчболду, Роджерсу и Макгрегору было совершенно неоправданным, и судья быстро постановил исключить обвинения против них из разбирательства. Что касается Рокфеллера, который был вызван в суд свидетелем *обвинения,* то он ничего не знал об этом деле. Но здесь опять главное то, что этот эпизод был уникальным и нетипичным. Никто не утверждал всерьез, что «Стандард ойл» сделала *практикой* саботаж в отношении конкурентов. Такие действия применялись достаточно широко предпринимателями из Регионов, но они претили руководителям «Стандард ойл».

Совсем по-другому относятся к жалобам на практику «Стандард ойл» в маркетинге нефтепродуктов. В 1880-х и 1890-х годах в стране на нее жаловались повсюду. Жалобы возникали постоянно. Они создавали впечатление о политике треста как построенной на частых ценовых обвалах, промышленном шпионаже, диктате дилерам и других грубых приемах. Разумеется, конкуренты «Стандард ойл», когда могли, так и поступали. Опять же, относительно того, что здесь несправедливо, не было ясности как в 1885, так и в 1895 году, то есть поколением позже. В течение этого периода продажа продукции по сниженным ценам с целью вытеснения конкурентов представляла собой острую правовую и этическую проблему. Многие штаты отнюдь не сдерживали ее. Другие сталкивались с трудностями в выполнении судебных решений и внедрении

законов против местных и временных снижений цен. Тем не менее общественное мнение большинства сообществ резко критиковало отдел маркетинга «Стандард ойл» за то, что он периодически сокращал в разных районах цены до тех пор, пока не уходили с рынков независимые компании, а затем восстанавливал цены на прежнем уровне. Оно осуждало неоднократное применение трестом шпионажа, запугивания и клеветы.

Фактом остается, однако, то, что к середине 80-х годов «Стандард ойл» примирилась с постоянным существованием независимых переработчиков нефти, которые контролировали от четвертой до пятой части всего бизнеса внутри страны. До полной монополии трест соглашался не дотягивать. «Вероятно, вы знаете, – говорится в письме от 20 марта 1886 года Ф.К. Бэрстоу (вице-президенту компании «Акме») к Рокфеллеру (письме весьма типичном), – что компании Нефтяных регионов отгружают сейчас нефтепродукты в довольно значительном количестве в Филадельфию. Эти компании, включая те, что действуют в Питтсбурге, отправили туда около 11 000 баррелей за последние 10 дней».

Глава 9
Крепнущий набат

«Не римляне распространились по всему миру, – писал лорд Бэкон, – но мир распространился на римлян. И это был верный путь к величию». Именно мир распространился на нефть. В течение 20 лет после открытия Дрейком скважины в нефти сначала усматривали лишь средство избавления от тьмы. Затем изобретения стали превращать ее в источник энергии и скорости. Двигатель на бензине, автомобиль, дизельный двигатель и аэроплан сделали ее движущей силой цивилизации. Поиски нефти велись на всех континентах, пока не открыли новые месторождения в разных странах. От нее стали зависеть великие державы, оберегая свои нефтепроводы и танкеры столь же строго, как поставки продовольствия. Так как нефть приобрела могущество мирового масштаба, «Стандард ойл компани» нарастила вместе с ней мощь и богатство, о котором ее руководители никогда не мечтали. Состояние Рокфеллера стало, возможно, столь огромным, каких еще не видел мир. Мощная и эффективная организация, которую создали Рокфеллер и партнеры, стала к 1883 году одной из самых динамичных в мире, а ее экспансия продолжилась в следующее десятилетие.

Как отмечалось, открытия первых крупных месторождений нефти за пределами Регионов были сделаны в районе Лимы, северо-запад Огайо. Эта нефтеносная зона активно разрабатывалась. В 1886 году здесь было добыто более миллиона баррелей нефти. В 1890 году – более 15 000 000, а в 1896 году – более 20 000 000. Как только этот поток нефти зеленовато-желтого цвета, или «высокосернистый», хлынул на рынок, цены упали на самый низкий уровень с 1861 года, даже доходя до 10 центов за баррель. Однако прибыли были часто высоки, поскольку некоторые скважины давали от 7000 до 10 000 баррелей нефти в день. В лихорадочной спешке была открыта промышленная нефтяная залежь Лима – Индиана, пересекавшая штат Индиана. В течение тревожного 1883 года пробурили около 500 скважин и добыли почти 2 300 000 баррелей сырой нефти.

Эти новые ресурсы появились в то самое время, когда поток нефти из Пенсильвании начал ослабевать, более того, в то самое время, когда изобретения потребовали больших поставок бензина и смазочных материалов и когда Соединенные Штаты испытывали нужду в дешевой нефти, чтобы выдержать конкуренцию с Россией. Регионы, так долго бывшие источником

черного золота, катились к закату. Западная же Виргиния в 1890-х годах наращивала производство, и, если бы Соединенные Штаты ограничились опорой на ресурсы Аппалачей, цена сырой нефти подскочила бы резко вверх, новые промышленные отрасли, возникшие благодаря двигателям на бензине, были бы отброшены назад, а Россия и голландская Ост-Индия завладели бы мировым рынком.

В то время еще большие ресурсы залегали на западе, но требовались годы, чтобы начать их разработку и наладить транспортировку. Большинство нефтепромышленников не верили в 1885 году в существование каких-нибудь крупных залежей нефти вне бассейна Миссисипи. Объем производства Канзаса до 1904 года никогда не превышал 100 000 баррелей, и месторождения на побережье Мексиканского залива давали до 1901 года столь же незначительный выход продукции. В Кентукки производство нефти до 1899 года не достигало 10 000 баррелей в год. И хотя Калифорния производила в 1892 году 500 000 баррелей нефти, большее ее количество шло на нефтяное топливо.

В течение первых лет существования «Стандард ойл» Рокфеллер особо не интересовался приобретением нефтяных скважин. Производству сырой нефти, спекулятивному и бесконтрольному, хронически сопутствовал повышенный спрос. Переработчикам нефти не было нужды приобретать нефтяные месторождения, чтобы обеспечить себе необходимые поставки нефти. Однако с открытием месторождения Лимы взгляды Рокфеллера резко изменились. Он понимал, что Пенсильвания не сможет обеспечивать нефтью бесконечно. Кроме того, зеленовато-желтая сырая нефть бросала технологический вызов. Здесь была возможность покупать или арендовать большие участки земли по низким ценам, заливать в емкости огромные количества дешевой «сернистой» нефти, а с нахождением новых методов переработки сделать ее столь же ценной, сколь является парафиновая нефть, залегающая восточнее. С этого времени бизнес должен был интегрироваться по вертикали вниз, в производство сырой нефти. Эта перемена, отразившая изменение основных условий деятельности, а не разрыв Рокфеллера с прежними взглядами, происходила сначала в умеренном темпе. Приобретение скважин составляло малую долю всего бизнеса «Стандард ойл». Тем не менее это была важная перемена.

История использования сернистой нефти с месторождения Лимы Германом Фрашем является одним из романтических эпизодов в анналах «Стандард ойл». Вначале возникла необходимость продавать большую часть как нефтяное топливо.

Но Рокфеллер приказал строить емкости для хранения быстро растущих запасов нефти, пока к концу 1888 года «Стандард ойл» не накопила около 10 миллионов баррелей. Фраш, сумасбродный, взрывной, полный энергии, решимости, с пылким характером, был «крайне неудобным сотрудником», но обладал незаурядными способностями. Уроженец Вюртемберга, он прибыл в Соединенные Штаты вскоре после Гражданской войны и стал специалистом в тогда новой отрасли – промышленной химии. В 1876 году он запатентовал усовершенствованный процесс производства воска из парафина. «Стандард ойл» купила этот патент, и Рокфеллер убедил Фраша переехать в 1877 году в Кливленд для опытной разработки нефти и побочных продуктов. Через некоторое время химик отправился в Канаду, чтобы основать там свою нефтяную компанию. И хотя нефть Онтарио была также «сернистой», он вскоре изобрел процесс уничтожения серы. Тогда «Стандард ойл» купила его завод, его патенты и услуги, и Рокфеллер привел его на завод № 5, где в начале лета 1886 года его труды увенчались частичным успехом. В течение трех лет процесс был доведен до совершенства. Между тем Фраш получал помощь от нескольких усердных сотрудников «Стандард ойл», например от Джона У. Ван Дайка. Позже, когда совершенствовались технологии и оборудование, к ним присоединился Уильям М. Бартон, блестящий молодой человек из Кливленда, получивший степень доктора наук в университете Джонса Хопкинса.

Говорят, когда Фраш и помощники начали свою работу, месторождение Лима давало 30 000 баррелей в день по 14 центов за баррель, когда же они ее закончили, оно производило 90 000 баррелей в день по 1 доллару за баррель. В этом преувеличении, по сути, все чистая правда. В течение 17 лет «Стандард ойл» владела, благодаря своим патентам, исключительными правами на эксплуатацию процесса Фраша, который был основан на использовании оксидов меди в целях выведения в осадок серы. Конкуренты корпорации по эксплуатации месторождения Лима были вынуждены использовать более дорогой и менее эффективный процесс на основе оксидов свинца.

Рокфеллер и партнеры доверили развитие нефтяных разработок месторождений Лима – Огайо «Огайо ойл компани», основанной 2 сентября 1887 года с капиталом в 500 000 долларов. Ее первым президентом был У.Т. Шайде, человек многостороннего ума. В 1886–1887 годах «Солар рефайнинг компани», совокупные инвестиции которой выросли за 5 лет почти до 2 000 000 долларов, построила в Лиме крупный нефтеперегонный завод. Джон У. Ван Дайк, бывший менеджер

завода «Соун энд Флеминг», взялся руководить новым предприятием. Весной 1888 года трест начал прокладывать 8-дюймовую трубу от месторождения Лима в Чикаго по правой стороне от железнодорожных путей компании «Чикаго энд Атлантик рейлроуд». Компания предоставила право пользования ее землей в обмен на прибыльные перевозки труб и строительных материалов треста. Предприятием руководила «Нэшнл транзит компани». Хотя трубопровод тянулся на 225 миль, издержки перекачки нефти от района Лимы к терминалу в Южном Чикаго составили всего лишь около 5 центов за баррель.

Задолго до того, как началось строительство компанией «Стандард ойл оф Индиана» нового нефтеперерабатывающего завода в Уайтинге, Индиана, на рынках западных штатов сложилась благоприятная обстановка. Сначала трубопровод в Южный Чикаго снабжал топливом сталелитейные заводы и другие промышленные предприятия. Когда зловоние от первых поставок подняло чикагцев на массовые митинги протеста, руководители «Стандард ойл» поняли, что они должны построить свое предприятие в менее населенном районе. В Чикаго взимались высокие налоги, а пригодной земли было мало. Место для строительства подыскали на песчаной заброшенной равнине с небольшими озерами ледникового происхождения. Это место было больше известно охотникам и рыболовам, чем фермерам. Агенты «Стандард ойл» выбрали полоску земли, похожую на остров, длиной в три мили и шириной в одну. По ней проходили три железнодорожные магистрали и один объездной путь. В начале мая 1889 года рабочие начали расчищать ее от деревьев и кустов. К осени 1890 года был построен большой заводской комплекс. Он включал 80 кубов для перегонки сырой нефти, завод для производства парафина, многочисленный персонал менеджеров, специалистов и рабочих. Комплекс перерабатывал 24 000 баррелей сырой нефти в день.

Предприятие в Уайтинге отличали блестящее оборудование и передовые методы работы. Помощник Фраша, доктор У.М. Бартон, был поставлен во главе лаборатории, разрабатывавшей новые методы переработки нефти. Со временем он вырос до помощника управляющего комплексом, а позднее – до президента «Стандард ойл оф Индиана». Позднее на заводе в Уайтинге доктор Бартон внедрил процесс крекинга нефти, который резко увеличил производство бензина. В действительности опытные лаборатории, которые Рокфеллер учредил на всех нефтеперерабатывающих предприятиях (а также на верхнем этаже здания на Бродвее, 26), воодушевлялись в своей работе растущими экспериментами Фраша.

С ростом производительности месторождения Лима завод в Уайтинге стал одним из самых крупных в мире. В 1890 году к нему был проложен еще и 6-дюймовый нефтепровод с месторождений Огайо. Некоторое время завод сосредоточился на производстве керосина, бензина и лигроина, но перечень его продуктов постоянно увеличивался. В 1893 году началось промышленное производство парафина и свечей. Через три года были запущены работы по производству масел. Основательное производство смазочных материалов открылось в 1900 году, за ним последовал выпуск других побочных продуктов. Транспортировка светлых масел производилась главным образом цистернами-вагонами, а также озерными танкерами, которые поднимались до Дулута и там разгружались в местности на стыке Миннесота – Дакота – Манитоба. Были построены бондарни с целью производства бочек для смазочных материалов и фабрика по производству канистр для снабжения контейнерами местности Роки-Маунтин. Одновременно «Грэссели кемикэл компани» поспешила построить фабрику в Восточном Чикаго для производства серной кислоты. До 1906 года нефтяное месторождение Лима использовал исключительно комплекс в Уайтинге и был весьма удовлетворен им, но позднее завод обратился к нефтяным месторождениям Иллинойса и средних штатов. В зависимость от комплекса в Уайтинге попал почти весь Средний Запад, северо-запад и Дальний Запад. Предприятие также отсылало воск и другие продукты на рынки востока.

Прибыль бизнеса в западных штатах, хотя и не была чересчур велика, оставалась на удовлетворительном уровне и сохранялась даже в то время, когда общие условия бизнеса делали прибыль только желательной. С 1890 года торговля нефтью, подобно другим коммерческим сделкам, внушала тревогу, а в 1892–1897 годах на нее воздействовали различные негативные факторы, указывающие на Великую депрессию 1893–1897 годов.

«Стандард ойл» 1895 года, после этой вертикальной интеграции «вниз», являла собой образчик функционирования и доходности, весьма отличных от тех, которые были десять лет назад. Добавился новый источник дохода. Взаимосвязь с другими источниками изменилась. Привести точные цифры рентабельности различных подразделений бизнеса год за годом трудно. Можно сказать, однако, что в ранней истории «Стандард ойл» переработка нефти давала самый большой и единственный источник дохода. Приобретение огромного магистрального трубопровода и системы нефтехранилищ, транспортных средств и нефтеналивных емкостей давало ей большой доход, и это в надлежащей пропорции к величине инвестиций в систему. С

середины 1880-х доход компании от скважин и маркетинга вырос весьма значительно.

Причина, почему новые моря нефти были необходимы, заключалась в постоянном открытии ее новых применений. Это был процесс, распахнувший к 1895 году новые сияющие перспективы промышленности.

На Парижской выставке 1867 года большое внимание привлек маленький двигатель, использующий взрывную смесь светящегося газа и воздуха, поджигавшийся электрической искрой – возможно, первый в мире успешный двигатель внутреннего сгорания. Фактически газовый двигатель Ленуара был запатентован во Франции в 1860 году, а в Америке – в 1863 году. И уже американец предположил, что пары легкого углеводорода могли приводить в движение механизмы. После 1870 года было проведено много экспериментов с нефтью как горючим для двигателей. Она просто сжигалась под паровыми котлами, в то время как нефтяной осадок часто использовался печами перегонных заводов, а немного позднее сырую нефть или мазут использовали сталелитейные и другие заводы. В 1875 году паровой автомобиль, использовавший керосин в качестве топлива, ездил по улицам Парижа, а через три года он попал в Вену. Серьезный вызов нефтеперерабатывающим предприятиям бросили двигатели внутреннего сгорания.

Подлинная история этих моторов начинается с доктора Н.А. Отто из Кельна, изобретшего в 1876 году двигатель, в котором газ (светильный газ или пары бензина) вначале подвергался сжатию, а затем поджигался от искры. В этом двигателе воплотился основной четырехтактный принцип сегодняшних двигателей, работающих на бензине. От газа он перешел к дистиллятам нефти. Но тяжелые моторы, производившиеся фирмой «Отто енджин воркс» и продававшиеся по всей Европе, использовались исключительно для стационарного оборудования. Другому изобретателю из Вюртемберга, Готтлибу Даймлеру, осталось сделать эпохальный шаг. Опытный инженер, он в 1882 году уволился с завода Отто и открыл в Канштадте свое собственное дело, где производил легкие моторы, работавшие на бензине, и вскоре начал приделывать их к велосипедам, трехколесным велосипедам и другим транспортным средствам. 4 марта 1887 года он запустил автомобиль, работавший на бензине. Уже в 1885 году Карл Бенц из Мангейма установил работоспособный одноцилиндровый двигатель на трехколесный автомобиль. Все это были начинания изобретателей, казавшиеся остальному миру всего лишь игрушками. Кто мог разгадать их значение?

Стационарные двигатели внутреннего сгорания определенно

повлияли в 1900 году на нефтяной рынок. Предприятие Отто продало за первое десятилетие своего существования с 1878 по 1886 год около 15 000 двигателей, почти все из них работали на нефтяном дистилляте. После 1886 года производство выросло, в то время как у завода Отто появились многочисленные конкуренты в разных странах. Среди газовых моторов в Америке следует отметить двухтактный двигатель Дьюгалда Кларка (запатентованный в Британии в 1877 году и вскоре внедренный в производство в Глазго и Филадельфии) и двигатель Паркера, производившийся «Йонкерс мэньюфэкчеринг компани». Среди моторов на бензине через непродолжительный период времени на рынке появились успешные образцы «Вестингхауз, Олдс, Фэрбэнкс-Морсе» и «Эллис-Чалмерс». Р.Э. Олдс использовал начатое в 1890 году успешное производство таких двигателей в своих работах над автомобилем.

Вскоре на каждой передовой ферме, мастерской и комбикормовом заводе пыхтел одноцилиндровый двигатель, качая воду, пиля древесину, перемалывая зерно и производя другие работы. «Нафта лончер», небольшое судно, оборудованное двигателем в одну-две лошадиные силы, появилось в Соединенных Штатах в 1884 году. К 1890 году такие лончеры были знакомы всем водоемам, их можно было опознать в тумане по тарахтящему шуму. Очень быстро появился мотоцикл на основе повального увлечения велосипедом в 1890-х годах.

Однако даже в 1895 году было ясно, что двигатель внутреннего сгорания и топка кораблей, локомотивов и силовых установок станут двумя главными объектами применения нефти в будущем. Хотя «Стандард ойл» решительно продвигала продажу нефтяного топлива, оно использовалось не столь широко в Соединенных Штатах, сколь в Великобритании и России. Британский военно-морской флот начал эксперименты с нефтью в 1864 году, военно-морской и торговый флот России был частично переведен на нефтяное топливо в 1875–1885 годах. Что касается двигателей на газе и бензине, то здесь приоритет принадлежит Америке. Перепись 1900 года показала, что в Соединенных Штатах производилось более 18 500 двигателей внутреннего сгорания общей стоимостью, превышавшей 5 500 000 долларов. Их производство было широко разбросано по стране, увеличивались размеры моторов. Если самый большой такой двигатель развивал на Всемирной выставке в Чикаго в 1893 году мощность в 35 лошадиных сил, то самый большой двигатель на Парижской выставке 1900 года гордился уже 1000 лошадиными силами. Такие моторы быстро приобретали популярность у американцев. Они двигали лодки, крутили динамо-машины,

трещали в амбарах и магазинах. Их шум в мотоциклах и «безлошадных повозках» вскоре заглушил другие шумы уличного движения в городах.

В первые пять лет XX века автомобильная промышленность выросла столь незначительно, что не выделена Статистическим бюро Соединенных Штатов 1900 года в качестве отдельного бизнеса. Но уже в 1905 году ее продукция оценивалась в 26 645 064 доллара. В 1900 году автомобили производили 57 предприятий, в 1905 году – уже 121. Инвестиции капитала в 1900 году выросли с 5 768 857 долларов до 20 555 247, число работников – с 2241 до 10 239. Детройт стал автомобильной столицей страны со своими 12 заводами и инвестициями в 2 982 949 долларов. За ним следовали Чикаго и Кливленд с 7 предприятиями этого профиля в каждом городе. Впрочем, капитал заводов Кливленда составлял 2 653 837 долларов в сравнении с 376 886 долларами заводов Чикаго. Спрос на бензин приводил в восторг его производителей. К 1905 году уже каждый понимал, что век угля закончился, пришел век нефти.

Поскольку до появления автомобиля зарубежный рынок был для «Стандард ойл» гораздо важнее внутренней торговли, Рокфеллер и партнеры уделяли пристальное внимание его развитию и защите. В 1870-х годах Соединенные Штаты были почти единственным поставщиком нефти для Западной Европы и Азии. Их экспорт керосина за это десятилетие вырос с 97 900 000 до 367 325 000 галлонов. Начало 1880-х годов стало свидетелем внезапного и мощного вторжения на мировой рынок России, в то время как в 1890-х годах грозными конкурентами стали нефтяные месторождения Бирмы и голландской Ост-Индии. Тем не менее экспорт американского керосина вырос в 1890 году до 551 000 000 галлонов, а в 1900 году – до 740 000 000. В течение нескольких лет Рокфеллер занимал особое положение, был гигантом в мировом производстве нефтепродуктов. Рядом с ним поднялись фигуры меньшего масштаба, но все же важные в этой сфере – Альфред Нобель, Генри Детердинг, Маркус Сэмюельс. Американские производители поддерживали свое бесспорное превосходство только благодаря низким ценам и высокому качеству своей продукции. В этом отношении «Стандард ойл» играла ведущую роль. Америка обязана своим первенством предприимчивости, организованности и проницательности этой компании.

Так как в экспортной торговле «Стандард ойл» пришлось столкнуться с двойной конкуренцией, то есть конкуренцией американских независимых компаний и зарубежных производителей, то здесь маржа была для нее всегда

ограниченной. Независимым компаниям мешал скромный объем их операций. Они не могли загружать полные танкеры с гарантированной доставкой продукции в срок, «Стандард ойл» могла это делать. Им приходилось экспортировать продукцию в сравнительно малых количествах с перерывами неопределенной продолжительности. Тем не менее, поскольку большая часть американской нефти *должна была* уходить за рубеж, они прилагали максимум усилий для обеспечения прибыльных сделок за границей. Когда на рынки стал поступать русский и галицийский керосин, «Стандард ойл» попала в положение конкуренции с крупными иностранными компаниями, продающими дешевую нефть. В 1881 году объединение Рокфеллера продавало европейцам керосин на уровне цен с прибылью лишь от $^1/_8$ до $^1/_4$ цента на галлон, что означало маржу, то есть разницу между себестоимостью продукции и ее продажной ценой, в 1–2 %. Маржа сузилась настолько, что лишь большой объем торговли «Стандард ойл» делал ее прибыльной. В 1885 году Бенджамин Брюстер предоставил Рокфеллеру цифры, которые показали, что «Стандард ойл» обеспечивала в процентном отношении подавляющую долю американского экспорта. Доля независимых компаний в предыдущие девять месяцев составляла всего лишь 0,61 %.

Шаг за шагом «Стандард ойл», недовольная влиянием иностранных покупателей нефти, которые, несмотря на усилия Уильяма Рокфеллера, Пратта и «Дево компани», без видимых успехов обосновались в Нью-Йорке и регионах, учредила за границей хорошо организованные производственные и маркетинговые компании. В 1882 году она создала «Вест Индиа ойл рефайнинг компани», которая производила и продавала нефтепродукты на Антильских островах. Примерно в 1885 году она образовала «Бушнел энд компани», канадскую маркетинговую ветвь «Стандард ойл оф Нью-Йорк», а чуть позже – «Истерн ойл компани» для маркетинга в части канадских Прибрежных провинций. 27 апреля 1888 года была основана чрезвычайно важная «Англо-Американ ойл компани» для торговли нефтью в Великобритании. Хотя компания в целом находилась во владении «Стандард ойл», ее чрезвычайно способные сотрудники были частью англичанами, частью американцами. Задолго до этого «Стандард ойл» приобрела несколько пароходных компаний, ликвидировав их и воспользовавшись лишь их судами.

Датская маркетинговая компания («Дет Данске петролеум-актиескаб»), основанная в 1888 году скандинавскими предпринимателями, вскоре приняла «Стандард ойл» в качестве акционера. Партнерами «Стандард ойл» стала другая очень

важная корпорация – «Дойче-Аме-риканише петролеум гезельшафт», учрежденная 25 февраля 1890 года со штаб-квартирой в Бремене, чтобы вести бизнес в Северной Германии, а также местная фирма «Ридеманн», проявившая большое умение и энергию. На следующий год (11 марта 1891 года) была образована «Американ петролеум компани» с офисами в Роттердаме, акционерами которой являлись голландцы и бельгийцы. Компания занималась торговлей с Нидерландами. В соответствии с итальянским законодательством в 1891 году была организована «Сосиэта итало-американа дель петролио», представлявшая собой союз с могущественными фирмами-дистрибьюторами нефти «Б. Вальтер компани» и «Ведекинд фэмили». «Стандард ойл» владела в нем $^3/_5$ акционерного капитала.

Перечисление иностранных корпораций, приобретенных или контролировавшихся «Стандард ойл», можно было бы продолжать долго. Их взаимоотношения с офисами в Нью-Йорке поддерживались довольно просто. Разумеется, общую маркетинговую политику определяли два Рокфеллера и исполком, а осуществлял экспортный комитет. Но иностранные компании пользовались большой степенью автономии в своей деятельности. К 1895 году они сформировали предпринимательское объединение, которое последовательно продвигало продукцию «Стандард ойл» по всей планете.

У зарубежной торговли «Стандард ойл» имелось много романтических аспектов. Сампаны, которые плыли при помощи шестов кули, везли «контейнеры с нефтью» по рекам Китая. Телеги, запряженные волами и груженные таким контейнерами, громыхали по Великому колесному пути, по которому ходил в Индии герой одноименного романа Киплинга Ким. Нефтяное топливо освещало постройки и дворцы туземных предводителей, которых сэр Хью Клиффорд описывал в своих книгах о Малайе. Джозеф Конрад во время службы в английском торговом флоте, несомненно, видел много судов с продукцией «Стандард ойл», разгружавшихся в портах Океании. Американский консул в Сингапуре констатировал в 1887 году, что «Стандард ойл», как и прежде не обращая внимания на конкуренцию иностранцев, отгружала нефть в обширные регионы вокруг. Ее нефтепродукты доставлялись на восточное побережье Суматры, на Малаккский перешеек, в британскую Бирму, Сиам, во французский Кохинхин и на большую часть Борнео. Консул описывал развоз нефтепродуктов по многочисленным бухтам и островам голландских и британских владений маленькими пароходами, китайскими джонками и малайскими лодками. К 1890 году

десятки миллионов галлонов керосина были доставлены во все уголки Латинской Америки. Из прибрежных городов их везли по рекам в разные места, на плантации, ранчо и шахты.

Однако во многих регионах романтические фазы бизнеса быстро затмила свирепая борьба за выживание. После 1880 года Рокфеллер и его помощники испытывали растущее беспокойство в связи с угрозой насыщения рынка нефтью из Баку. До этого времени она не удовлетворяла даже внутренний спрос России из-за сложных транспортных проблем. Поток нефти там увеличился, тем не менее немало американской нефти постоянно проникало во владения императора через балтийское побережье. Но русский импорт упал в 1873 году с 2 700 000 пудов (пуд составляет 36 фунтов по английской системе мер) до 1 700 000 в 1877 году и до 1 445 000 пудов – в 1880 году. Очевидно, что впереди маячило его полное исчезновение и что Россия быстро приобретает позицию, которая позволит ей выбрасывать большие количества нефти на мировые рынки.

Этот рубеж был достигнут в середине 1880-х годов, и, хотя немногие историки упоминают о великой русско-американской нефтяной войне 1885–1914 годов, она велась беспощадно. Битва была долгой и тяжелой. Великая стратегия, которая обеспечивала «Стандард ойл» большей частью успех в годы борьбы против русских конкурентов, заключала в себе четыре главных элемента. Во-первых, это был процесс формирования крупных маркетинговых компаний в зарубежных странах, достигший апогея в 1887–1892 годах. Во-вторых, после 1895 года компания занималась расширением бизнеса на месторождениях Лимы, как источника выгодного экспорта. В-третьих, она создала большой танкерный флот.

Четвертым элементом обеспечения сильных позиций «Стандард ойл» за рубежом стало развитие системы дистрибьюторов, столь же совершенной, как в Америке. В различных местах Великобритании, например, были созданы нефтебазы: в Перфлите на Темзе, в Биркенхеде близ Ливерпуля, в Авонмаусе, Плимуте, Халле, Ньюкасле, Белфасте и Дублине. Каждая из них могла осуществлять поставки нефти в течение 3–4 месяцев, храня нефтепродукты без контейнеров, пока бочки не начнут влиять на их качество. К концу столетия компания располагала почти 300 небольшими нефтехранилищами на Британских островах и осуществляла поставки нефтепродуктов при помощи 600 железнодорожных цистерн.

Эффективность и успех маркетинговой системы «Стандард ойл», естественно, вызывали зависть и вражду как в Америке, так и за рубежом. Вражда усиливалась в связи с практикуемым

компанией сбавлением цен, использованием промышленного шпионажа и некоторых других приемов, в которых ее обличали оппоненты и которые были порой весьма предосудительными. Большинство крупных корпораций в Соединенных Штатах не конкурировали с оптовиками и розничными торговцами и не затрагивали потребителя непосредственно. «Стандард ойл» делала это и несла за это наказание в виде широко распространенной общественной неприязни и страха. Дурная слава, которую она заслужила на родине к 1885 году, распространилась за рубежом так быстро, что, когда корпорация развернула свою сеть европейских маркетинговых компаний, иностранная пресса и представители некоторых секций зарубежного бизнеса стали выражать немалую тревогу.

Казначей «Стандард ойл» защищал последовательную экспансию компании за рубежом. «Мы занимаемся легитимным бизнесом и снабжаем нефтью Европу и Азию дешевле, чем любые другие производители, – говорил он. – Единственные стороны, которые, видимо, недовольны, – это русские агенты. Потребители не возражают против нашего бизнеса. Они хотят покупать нефть как можно дешевле, а мы можем обеспечить ею по тарифам более низким, чем русские торговые дома». Но большое число континентальных, и особенно германских, оптовиков, брокеров и торговцев в розницу были крайне встревожены образованием большой сети европейских маркетинговых агентств, обладающих огромными возможностями. Они опасались, как отмечал Bradstreet, что «их торговлю и деятельность может проглотить гигантская утроба «Стандард ойл компани». Между тем в Америке ожесточенная борьба независимых производителей нефтепродуктов и бесчисленных розничных торговцев керосином привлекала постоянное внимание прессы и поощряла требования расследований и вмешательства властей.

Рокфеллер остро переживал растущий общественный антагонизм в отношении «Стандард ойл». Едва ли не каждую неделю печатные издания или политики обзывали компанию «анакондой» или «спрутом». По мере распространения враждебности к «Стандард ойл» выражения недоверия или осуждения шли непрерывным потоком от нью-йоркского World, Republic из Спрингфильда, Press из Филадельфии, Tribune из Чикаго и других либеральных газет.

«Стандард ойл» не была в этом одинокой. Она разделяла позицию мишени для нападок с банковской системой (особенно банками Моргана и Ротшильда), со стальным трестом Карнеги и другими конгломератами богатства. Только в одном отношении она была избавлена от нападок: в отношении экспорта ей, как и

большинству производителей, нельзя было предъявить обвинения в вымогательстве тарифных льгот на транспортировку грузов. Но, как первый трест, как мощное объединение, оседлавшее десятки городов, как объект гневного возмущения производителей нефти, как источник обогащения ограниченного числа лиц, компания выделялась среди других. Мы можем провести различие между общими и конкретными причинами этой массовой враждебности, которой суждено было расти до роспуска треста в 1911 году.

Основную роль в этой ситуации играли определенные сильнодействующие социальные факторы. Это было десятилетие брожения, бунта и развития. Аграрии западных штатов попали под борону мирового перепроизводства мяса и зерна, понижения цен, высоких тарифов на фрахт и обременительных ипотечных выплат. Профсоюзное движение нащупывало путь к эффективной организации. Проявляли активность интеллектуалы-идеалисты и реформаторы. Все они нашли свои рупоры. Это было десятилетие резонерства Эдварда Беллами об утопическом социализме в «Looking Backward», который продавался несколько лет в миллионах экземплярах. Это было время «Демократии» Генри Адамса, представлявшей собой язвительный зуд политиков и общественных деятелей в Вашингтоне. Время «The Story of a Country Town» Э.У. Хоу и «Zury» Джозефа Кирклэнда. В их мрачных и тяжелых произведениях описывался крах, преступления и недовольство в аграрных сообществах. 1880 год представил на обозрение страны «The Railways and the Republic» Джеймса Ф. Хадсона, страстное обличение транспортных злоупотреблений главы Питтсбурга, «Monopolies and the People» Д.К. Клауда, столь же страстное обличение монополий со стороны аграриев, а также «The Labor Problem» Ричарда Т. Эли. Конец 1880-х годов засвидетельствовал рождение на юге альянса фермеров во главе с К.У. Мэкьюном и такого же альянса на севере под руководством Мильтона Джорджа. Оба они присягнули радикальным реформам. Десятилетие завершилось выходом на сцену Мэри Эллен Лиз, представительницы боевитых популистов Канзаса. Она заявляла, что народ оказался в безвыходном положении: «Уолл-стрит захватил страну».

В этот период брожения и бунта главным было возрождение застарелой, жгучей ненависти простых людей к монополии. Эта ненависть была направлена против многих железнодорожных компаний, из-за того очевидного факта, что злоупотребления на транспорте во многом способствовали созданию и укреплению монополизма. К 1885 году быстрый рост мощных промышленных объединений вызывал тревогу миллионов людей. В этот год Артур Т. Хэдли указывал, что появились десятки монополий и

подобных им объединений в сферах производства антрацита, стали, машин, оборудования, табачных изделий, виски и во многих других областях. «В производстве лесоматериалов и бумаги, крупного рогатого скота и молока, патронов и спичек, в каждом бизнесе, – писал он, – существует организованное объединение, устанавливающее тарифы и часто сдерживающее производство».

Рядом с монополиями находились железнодорожные корпорации, обвинявшиеся в пособничестве крупным грузоотправителям и отдельным городам, во взимании чрезмерных пошлин с фермеров и представителей малого бизнеса, в подкупе законодателей и способствовании обогащению своих «сообщников». «Стандард ойл» была самым ранним, самым крупным и наиболее успешным из промышленных объединений. Ее торги с железнодорожными компаниями были наиболее скандальными, ее руководство было, мистическим образом, наиболее влиятельным. По мере того как движение, породившее двойной результат на правительственном уровне – Закон о торговле между штатами от 1887 года и Антитрестовский закон от 1890 года (или закон Шермана – правовой акт, направленный на борьбу с монополиями и необоснованными ограничениями свободной конкуренции. Принят в США в 1890 году под давлением антимонополистического движения рабочих и фермеров. Автор – американский сенатор Д. Шерман. – *Ред.),* – набирало силу, усиливались и нападки на «Стандард ойл».

«Уже много дней, как я не беспокою вас письмами, – писал Уорден 24 мая 1887 года Джону Д. Рокфеллеру, – и я не стал бы этого делать и сейчас, если бы смог оправдать свое молчание. Меня угнетает, что мы, как компания, подошли к ситуации… когда на весы положена наша репутация… Мы добились успехов, беспрецедентных в коммерческой истории, название нашей компании известно всему миру, но нашей общественной репутации не позавидуешь. Нас преподносят как воплощение всего зла, как жестокосердных, деспотичных и злых людей (считаем, что несправедливо), но люди смотрят на нас косо, на нас указывают с укоризной, и если некоторые доброжелатели льстят нам, то только благодаря нашим деньгам. Мы презираем их за это, что ведет к дальнейшему их ожесточению. Об этом неприятно писать, потому что я желал почетного положения компании в коммерческой жизни. Никого из нас такая репутация не прельщает, мы все хотим доброго отношения, уважения и сочувствия порядочных людей».

Письмо является убедительным доказательством влияния общественного мнения на одного из руководящих деятелей

«Стандард ойл». Другие руководители – Роджерс, Флэглер, Арчболд – как минимум до некоторой степени разделяли чувство горечи Уордена. Поэтому они отвечали на наиболее яростные и свирепые нападки, которым когда-либо подвергалась американская корпорация.

Мы отметили различные аспекты этого наката, которые коренятся на самом деле в эпизоде с «Саут импрувмент компани» 1872 года. Однако его острая фаза началась в 1879 году.

Первым из этих мощных накатов стал запрос Комитета Хепберна. Его инициировало требование расследовать «несправедливые предпочтения и другие злоупотребления, существующие в управлении железными дорогами, лицензированными штатом». Хотя эта работа комитета номинально распространялась только на такую практику, фактически она приобрела более широкий размах.

Комитет проигнорировал ряд вопиющих злоупотреблений, в которых обвинялись железнодорожные компании, таких как разводнение акционерного капитала, спекуляция ценными бумагами и сомнительные связи с политиками. Зато он сосредоточился на злоупотреблениях, которые появились на почве взаимоотношений железнодорожных компаний с крупными корпорациями – мукомольными, мясоконсервными, соляными и нефтепроизводящими. Многие наблюдатели приходили к убеждению, что такие корпорации находили в лице железнодорожных компаний надежных союзников в своем стремлении к монополии.

Расследование Хепберна показало, что число соглашений об особых тарифах, заключенных с одной лишь «Нью-Йорк централ» в период между январем и августом 1879 года, составило, по оценке следователей, шесть тысяч. На локальный фрахт неупакованных грузов действительно не существовало единого тарифа. Каждый тариф устанавливался на особых условиях. Тарифы на перевозки между одними и теми же станциями широко варьировались изо в дня в день, от грузоотправителя к грузоотправителю. Активно использовались скидки. Привилегированные грузоотправители часто получали скидки в диапазоне от 50 до 80 процентов.

Подобные разоблачения, еще раз доказывающие универсальность скидок, представляют для нас побочный интерес, нам важна прежде всего роль «Стандард ойл». В определенном смысле работа комитета оказалась разочаровывающей, ибо внутренние секреты железнодорожных компаний и «Стандард ойл» (а также других крупных грузоотправителей) достаточно надежно охранялись. Деятели,

подобные Вандербильту и Арчболду, балансировали на грани лжесвидетельства. Имитация Джюиттом потери памяти выглядела просто неправдоподобно. Когда Арчболд говорил о «Стандард ойл»: «Ее интересы главным образом связаны с Кливлендом и Нью-Йорком. Я ничего не знаю другого относительно этих двух городов в связи со «Стандард ойл компании», – он поступался правдой. Он знал, что «Акме» была «интересом» «Стандард ойл». Отрицание Роджерсом связи между «Стандард ойл» и «Чарльз Пратт энд компани» также было недалеко от лжесвидетельства. Тем не менее Комитет предал огласке массу важной информации о практике железнодорожных компаний и выведал некоторые новые факты даже у весьма скрытных сотрудников «Стандард ойл». Общественное мнение осознало гораздо глубже, насколько широко распространились скидки и прочие предпочтения железнодорожных компаний.

Хотя особые тарифы насчитывались буквально тысячами, «Стандард ойл» стала главным символом монополистических тенденций, подкреплявшихся предпочтительными тарифами. Их огромное количество раскрылось более полно, чем прежде. Г.Х. Роджерс признавал, что девять десятых производителей нефтепродуктов страны жили «в гармонии» с ними (заявление, которое новые производители нефтепродуктов около Нью-Йорка, в Кливленде и Регионах вскоре опровергли). Э.Г. Паттерсон, тогда еще противник объединения, снабдил комитет довольно полным списком компаний, контролируемых «Стандард ойл», включая «Акме» и «Чарльз Пратт энд компани». Был установлен тот факт, что «Стандард ойл» контролировала нефтяные терминалы всех четырех магистральных железных дорог. Новый свет был пролит на ее прежние услуги и льготы в качестве «пользователя», выяснилось, что объединение и железнодорожные компании сотрудничали в ликвидации почти всех независимых производителей штата Нью-Йорк.

В своем заключительном докладе, переданном 22 января 1880 года в Законодательное собрание, комитет однозначно заявил, что отношения «Стандард ойл» с перевозчиками противоречили нормам эксплуатации железных дорог и социальной справедливости. Назвав «Стандард ойл» «уникальной иллюстрацией возможного роста» благодаря железнодорожным льготам, он также охарактеризовал объединение как наглядное доказательство «колоссального объема, до которого может вырасти монополия в условиях национального законодательства». В докладе отмечалось, что с тех пор, как «Стандард ойл» установила контроль над нефтеперерабатывающим производством, железнодорожные компании стали получать

гораздо меньше доходов от транспортировки нефти, чем заслуживали, и что в результате им пришлось увеличить тарифы на другие услуги, чтобы компенсировать потери. По оценкам авторов доклада, из 12 900 400 баррелей, доставленных за 9 месяцев 1879 года из Регионов, транспортировка той их части, что была отправлена на морское побережье, могла и должна была оплачиваться на доллар за баррель больше. Другими словами, как железнодорожные компании, так косвенно и инвесторы, а также другие грузоотправители ежегодно теряли миллионы долларов ради обогащения объединения.

С постройкой магистральных трубопроводов эта часть доклада быстро приобрела чисто академический характер. Вместе с другими отрывками документа она рассматривалась сотрудниками «Стандард ойл» как несправедливая. Но показания Комитету Хепберна произвели на жителей Нью-Йорка впечатление большее, чем на жителей Пенсильвании свидетельства по иску о запрете объединения, взволновавшие к тому же общественное мнение всей страны. «Бюллетень по транспорту и торговле» Нью-Йорка, основной орган деловых кругов города, провозгласил 18 октября 1879 года тарифные льготы «незаконными, несправедливыми, произвольными и деспотичными».

Вслед за расследованием Хепберна началось рассмотрение исков компании «Скофилд, Шермер энд Тигл». Несмотря на нарушение соглашения со «Стандард ойл», эта независимая компания Кливленда завоевала своим вызовом объединению симпатии общественности и, конечно, добилась юридического одобрения своего поступка. Публика аплодировала, а суд одобрил и следующий иск независимой компании против «Лейк шор» с целью заставить последнюю установить для «Скофилда» те же транспортные тарифы, что и для «Стандард ойл». Представители «Стандард ойл» немного утешились тем, что двумя годами позже, в октябре 1886 года, Верховный суд Иллинойса вынес по аналогичному делу отрицательный вердикт.

«Скофилд, Шермер энд Тигл» торжествовала, приобретя в дополнение к своему прежнему заводу два нефтеперерабатывающих предприятия в Кливленде и производственное оборудование, трубопровод, нефтяные емкости, 63 вагона-цистерны и погрузочные терминалы в Лиме, Огайо. Очевидно, она добилась для себя таких же железнодорожных тарифов, что и «Стандард ойл», причем от многих населенных пунктов. В феврале 1891 года «Скофилд энд Тигл» затеяла мелочный торг с Фрэнком Рокфеллером (ее представителем был Марк Ханна) и оценила свою собственность в 439 799,11 доллара.

Доля в третьем нефтеперегонном заводе, которая принадлежала «Скофилд», повысила общую сумму «пакета акций», предложенного главной независимой компанией Кливленда, до 583 899,75 доллара. Фрэнк полагал, что такая оценка не слишком завышена по сравнению с реальной стоимостью, но счел некоторые постройки предприятия на сумму 185 000 долларов не представляющими для «Стандард ойл» интереса.

В любом случае общая сумма собственности, приобретенной «Скофилд энд Тигл» в то время, видимо, составляла около 400 000 долларов. Независимая компания добилась победы. В этот период компания сдала в аренду два своих завода «Стандард ойл» на паевых началах, вернувшись таким образом к отношениям с объединением, против которых она так яростно протестовала в 1881 году.

Тем не менее все ненавистники монополии смотрели на «Скофилд, Шермер энд Тигл» сквозь увеличительные линзы, прославляя ее добродетели и не замечая недостатков. Руководители компании представлялись чуть ли не героями, а огласка, которой они предали дела «Стандард ойл», нанесла репутации корпорации большой ущерб. Особый вред принесли несколько свидетелей, которые воспользовались возможностью появиться в суде, чтобы сделать устные заявления и дать письменные показания под присягой.

Один свидетель, а именно вдова Фреда М. Бэкуса рассказала нелицеприятную историю, которая повредила репутации Рокфеллера на многие годы. Фред Бэкус в свое время развил производство смазочных материалов в Кливленде, он никогда не конкурировал со «Стандард ойл», его не затронули поглощения в Кливленде в 1872 и 1873 годах. Он умер в следующем году, и госпожа Бэкус продолжила бизнес, поддерживая троих детей. Однако через некоторое время «Стандард ойл» сама обратилась к производству смазочных материалов, чтобы овладеть почти всеми видами сырья. В 1878 году корпорация выкупила завод Бэкуса. Суть обвинения вдовы заключалась в том, что конкурентные преимущества Рокфеллера наряду с общим экономическим кризисом привели ее к невозможности продолжать дело. По ее свидетельству, она запросила за свой завод 200 000 долларов, «гораздо меньше той суммы, которой стоил акционерный капитал предприятия». Но ей предложили в конце концов 79 000 долларов, на которые она в отчаянии согласилась. Когда вдова попросила сохранить в пакете акций свою долю в размере 15 000 долларов, то получила категоричный отказ. Она сообщила, что Рокфеллер безжалостно воспользовался ее беззащитностью и присвоил ее бизнес за сумму, составлявшую чуть больше трети

его стоимости!

Но госпожа Бэкус представила сделку в неверном свете. Доказательство этого предъявил в суде Рокфеллер. Позднее ложь обвинения была подтверждена свидетельствами юриста госпожи Бэкус, управляющего ее заводом и Х.М. Бэкусом, братом ее мужа, который работал на заводе и был его акционером. Аналогичные свидетельства представил Чарльз Дж. Вудбери, ответственный служащий завода.

Факты свидетельствовали, что собственная оценка госпожой Бэкус своего предприятия равнялась 150 000 долларов, а не 200 000. Двумя годами раньше, когда ее бизнес вполне процветал, она была готова продать предприятие за меньшую сумму, однако не могла получить гарантий надежности финансового статуса предполагавшегося покупателя. Основу ее запроса на 150 000 долларов составляли 71 000 долларов «за предприятие, деловую репутацию и преемственность». Оставшаяся сумма расписана в дополнительных пунктах соглашения, включавших наличную нефть, наличный расчет, годные к приему счета и накопленные дивиденды. «Стандард ойл» уплатила за предприятие и деловую репутацию 60 000 долларов и 19 000 долларов – за наличную нефть, оставив остальное, оцененное вдовой в 60 000 долларов, в ее распоряжении. Ее зять писал: «Она получила по этим счетам гораздо больше того, что «Стандард ойл» уплатила ей за бизнес». Вдова, таким образом, получила или сохранила 139 000 долларов за активы, которые, как утверждала, стоили 150 000 долларов. Разница составила всего лишь 11 000 долларов. Оценщики Рокфеллера заявили, что это была щедрая плата. «У нее был сокращающийся бизнес, мы выкупили его на льготных условиях, – говорил Рокфеллер позднее. И добавлял: – В данном конкретном случае я руководствовался добрыми чувствами в отношении старого служащего Фреда Бэкуса. Он работал бухгалтером в моем офисе, многие годы болел туберкулезом и был моим учителем в воскресной школе в годы детства». Для полноты Рокфеллер прибавил 10 000 долларов к сумме оценщика.

Вудбери, набиравшийся опыта работы у Бэкуса, заявляет, что плата за завод «намного превышала его стоимость». Госпожа Бэкус, утверждал ее юрист, в то время была весьма довольна. Ей не запрещалось вернуть акционерный капитал своей компании. Наоборот, Рокфеллер предлагал, чтобы она сохранила часть своей собственности, но вдова ответила, что хотела покончить с бизнесом полностью. «Бедная вдова» распорядилась разумно своими деньгами и, согласно свидетельствам уроженцев Кливленда, умерла, оставив наследникам около 300 000 долларов.

Столь же беспочвенной была история с вдовой из Балтимора, госпожой Сильвией К. Хант, которая в 1877 году сдала в аренду свой нефтеперегонный завод «Консолидейтед ойл компани» Камдена. Аренда предусматривала, что этот филиал «Стандард ойл» за управление предприятием в течение ряда лет будет выплачивать солидную арендную плату и возьмет на себя все риски и налоги. В данном случае опять же хорошо известные факты опровергали обвинения. Госпожа Хант была кем угодно, но не пострадавшей. Получая приличные деньги от «Стандард ойл», она присоединилась к своему бывшему агенту, Джону У.С. Брейди, в развитии компании «Моньюментл парафин, мэшинери ойл и вакс ворк». Весной 1881 года она и Брейди уговорили служащего «Балтимор юнайтед» Нейлсона сотрудничать с ними. С его помощью они построили завод по переработке нефти. В 1884 году госпожа Хант и Брейди несколько раз пытались продать оба предприятия «Стандард ойл», но объединение под управлением Арчболда проявило осторожность. Сделки не состоялись. Однако госпожа Хант после переговоров со «Стандард ойл» не утратила своей успешности и активности. Не стеснялась она и конкурировать с корпорацией, хотя это было связано с сомнительной моральной позицией, если не с непосредственным нарушением соглашения с группой Рокфеллера.

Затем, с течением времени, случилось неизбежное: некий враждебно настроенный публицист собрал все факты и подозрения, порочившие «Стандард ойл», и состряпал из них обвинение.

Около 1880 года журналист и адвокат из Чикаго Генри Демарест Ллойд, достигший тогда лишь 33-летнего возраста, решил рассмотреть деятельность крупных американских корпораций с критических позиций. Сын священника из Нью-Йорка, выпускник Колумбийского университета, он получил доступ к адвокатуре 11 годами ранее, читал лекции по политической экономии и, наконец, в начале 1870-х годов отправился на запад, чтобы войти в штат сотрудников чикагской газеты Tribune. Его будоражили различные реформаторские движения того времени – мятеж против Таммани, образование партии либеральных республиканцев, волнения рабочих, требования возобновить чеканку монет из серебра. В редакции Tribune его воодушевлял либеральный издатель газеты Гораций Уайт и его партнер Уильям Бросс, знакомство которого с проблемами экономического роста Чикаго настроило его против алчных железнодорожных компаний. Ллойд приобрел богатство, женившись на дочери Бросса, но это не убавило его реформистское рвение. Обладая эмоциональным характером и

краснобайством, он нашел обильный материал для разоблачения злоупотреблений в бизнесе. Его передовицы в Tribune резко обличали монополию в производстве антрацита, скандалы среди железнодорожных компаний, объединение скотобоен и другие пороки. В 1880 году он зачитал в Литературном клубе Чикаго призыв к нормализации положения на железных дорогах под заголовком «Лекарство от вандербильтизма». Проанализировав железнодорожную забастовку 1877 года и материалы расследования Хепберна, он сосредоточил свое внимание на «Стандард ойл». Тем не менее его знакомство с финансами оставалось дилетантским, он плохо разбирался в экономике, был легковерным и самоуверенным. Когда же он послал в журнал Atlantic Monthly статью под названием «История крупной монополии», которую написал в горячечной спешке по собранным им компрометирующим материалам на «Стандард ойл», Уильям Дин Хауеллс отвел для нее видное место в номере журнала за март 1881 года.

До этого критика «Стандард ойл», нередкая и часто резкая, велась спорадически и, как правило, на местном уровне. Гневные осуждения были со стороны Регионов, совершал нападки на объединение «Oil, Paint and Drug Reporter», Джордж Райс и другие добивались расследований со стороны штата и всего государства, на растущего колосса обрушивала различные обличительные комментарии и передовицы пресса. Статья Ллойда привлекла к нему внимание всей страны. Автор представил, сверх того, первое, краткое, обстоятельное и удобочитаемое изложение основных обвинений против «Стандард ойл». В то время как горстка читателей изучала пять толстых томов слушаний Комитета Хепберна, статья в Atlantic захватила думающую и потенциально влиятельную аудиторию от штата Мэн до Орегона. Этот выпуск перепечатывался семь раз. Лондонский Railway News перепечатал ее и распространил тысячами экземпляров среди английских инвесторов. Ее читали и в таких отдаленных странах, как Австралия. В 1882 году на нее ссылался даже Герберт Спенсер. Он говорил в Нью-Йорке: «Знаю, что один крупный торговец среди вас стремился преднамеренно сокрушить любого соперника, бизнес которого конкурировал с его собственным».

Статья Ллойда вышла своевременно, как никакая другая. Годы депрессии разорили множество непрочных компаний. Более крупные корпорации выходили из нее окрепшими и развивались дальше до состояния почти монополии или подлинной монополии. Между тем положение фермера, лишенного защиты от конкуренции со стороны Канады, Аргентины и России, положение как должника, серьезно страдавшего из-за отсутствия

приемлемых кредитов и вздорожания золота, было чрезвычайно трудным. Положение рабочего, лишенного сильных профсоюзов или твердого руководства, было столь же отчаянным. В то время как промышленные магнаты скопили огромное богатство, контролировали законодателей, а во время Маккинли и Ханны стали нестерпимо заносчивыми, социальная напряженность и стрессы в стране все обострялись. Одним из средств борьбы недовольных было печатное слово. Статья Ллойда была первым громким ударом колокола, который вскоре стал мощным протестным набатом.

«Эта статья, – писал Чарльз Эдвард Рассел, – явилась поворотным пунктом нашей социальной истории. Вместе с ней к американцам пришло убеждение… что республика могла выносить олигархию капиталистов не больше, чем олигархию рабовладельцев». Было бы точнее сказать, что Ллойд возродил протесты эры Джексона, протесты Уильяма Леггетта и Питера Купера против несправедливостей капитализма монополий. Уже в 1879 году Генри Джордж взволнованно обвинял в Progress and Poverty систему несправедливого распределения богатства. Уже Симон Стерна написал острые статьи о злоупотреблениях на железных дорогах. Уже Абрам С. Хьюитт призвал своих коллег-капиталистов поощрять создание профсоюзных организаций и раздел прибылей. Требование нормализации положения на железнодорожном транспорте озвучивали как коммерческие группы востока, так и аграрные компании запада и подхватили тысячи журналистов. В 1890 году Популистское движение заложило фундамент для прогрессивизма Теодора Рузвельта и новой свободы Вудро Вильсона. Ллойд мог претендовать на место в авангарде этого необоримого восстания.

Тем не менее его нападки содержали явные ошибки и фальсификации. Обвиняя «Стандард ойл» в насаждении монополизма, автор утверждал, будто злонамеренное объединение «Стандард ойл» и «Пенсильвании» несет главную ответственность за яростные столкновения в Питтсбурге в 1877 году. Между тем «Пенсильвания» конфликтовала тогда со «Стандард ойл», именно в этом году Том Скотт и Рокфеллер сошлись в непримиримой схватке! Сквозь всю статью проходят односторонние непроверенные заявления.

Вопиющая небрежность в обращении с фактами также характерна для этой статьи. «Из 58 нефтеперегонных заводов Питтсбурга в 1867 году 28 были доведены до банкротства и демонтированы, остальные же 29 были выкуплены или взяты в аренду крупной монополией». Когда «Стандард ойл» начала в течение 1874 года свои поглощения в Питтсбурге, в городе

имелось только около 22–30 предприятий нефтепереработки (по разным подсчетам), и, конечно, в период между 1867 и 1874 годами в нем не происходило ничего подобного «сокрушению» маломощных заводов. Они гибли сами из-за плохого управления и чрезмерной конкуренции. Ллойд обвинял «Стандард ойл» в низких ценах на сырую нефть, что было вызвано на самом деле перепроизводством нефти на месторождениях Брэдфорда. «В 1878 году, – писал он, – цена на нефть упала до 78, потом 75 центов за баррель в то самое время, когда ее поставки со скважин составляли 56 000 баррелей в день, что являлось максимальным объемом производства к этому времени». Очевидно, он полагал, что цена на нефть должна была расти в то самое время, когда ее производство побивало все рекорды! В своих интересах он также искажал статистические данные: «В прошлом декабре средняя стоимость одного и одной трети барреля нефти, которые требовались для производства барреля керосина, составляла в Кливленде $2,05. Издержки перегонки, контейнеризации, а также все расходы, включая прибыль производителей по полдоллара за баррель, сейчас составляет, по оценкам экспертов, $2,75 за баррель. Доставить его по железной дороге в Чикаго стоит 70 центов, в результате всего этого общая стоимость составляет $5,5 за баррель из пятидесяти галлонов, или 11 центов за галлон. Цена, которую «Стандард ойл» устанавливает в Чикаго, равняется 19 и $^3/_4$ цента за галлон. В ней… заключен налог на потребителей размером в $8^3/_4$ цента… Семья, пользующаяся одним галлоном керосина в день, платит «Стандард ойл» ежегодную дань в $32, доход с $800 таким образом составляет 4 %».

В то время прибыль «Стандард ойл» была действительно высока, но она даже отдаленно не соответствовала этой непомерной цифре. Ллойд исключает большие издержки на распределение и маркетинг, на капитальные инвестиции, на амортизацию, на изготовление бочек или на риски и побочные расходы. Его цифры разительно отличаются от тех, что приводят более надежные источники. Торговая палата Нью-Йорка констатирует, что в 1878 году средняя рыночная цена сырой нефти в городе составляла 6,38 цента за галлон, а нефтепродуктов – 10,78 цента за галлон. Маржа между двумя ценами равнялась, таким образом, всего лишь 4,40 цента за галлон, а не приводимым Ллойдом 8,75 цента. И это без учета издержек на перегонку нефти, отходов, транспортных расходов и маркетинга! В действительности прибыль на галлон с учетом всего этого часто не превышала и полуцента. В письме Джону Д. Рокфеллеру от 15 августа 1883 года полковник У.П. Томпсон оценивал предстоящую прибыль на галлон всего лишь в 0,413

цента!

Однако эта статья, хотя и была неточной и пристрастной, в одном отношении била прямо в цель. Она еще раз подчеркивала тот хорошо известный факт, что крупные железнодорожные компании предоставляли тайком особые тарифы своим союзникам-промышленникам. Эти привилегии позволяли некоторым корпорациям подавлять конкурентов. Они давали им возможность образовывать почти монополистические объединения, или вовсе монополии. Далее, статья указывала, что эти монополии иногда использовали деньги, полученные от рядовых потребителей, для подкупа газет, законодателей и даже судей. Она доказывала, и это находило широкую поддержку, хотя и было весьма спорным, что рост крупных объединений упразднял конкуренцию и увеличивал цены для потребителей. Что можно было предпринять? Ллойд делал вывод, что продвигать реформы в Законодательных собраниях штатов безнадежно, поскольку эти собрания контролируются теми же корпорациями. Тигра следовало засадить в клетку при помощи федеральных властей.

Выпад Ллойда помог рождению легенды о безжалостности и вымогательствах «Стандард ойл», которая не останавливается ни перед чем, чтобы подавить конкуренцию и обобрать потребителей. Эта легенда упорно распространялась в последующие 30 лет. Для этого были основания. Некоторые действия «Стандард ойл» было трудно оправдать. Но Ллойд не обратил внимания на созидательные аспекты деятельности корпорации, которую он представлял ужасным чудовищем, всегда готовым на преступления. Явные преувеличения превратили этот имидж компании в стереотип национального сознания.

Демагоги, падкие на сенсацию журналисты и карикатуристы постоянно напоминали публике об этом образе.

Нападки превратились теперь в снежный ком, который увеличивался по мере того, как катился дальше. Попытка штата Пенсильвания удержать со «Стандард ойл» налоги на акционерный капитал и дивиденды за период времени с начала компанией бизнеса в Пенсильвании до осени 1880 года была предпринята задолго до появления статьи Ллойда в Atlantic. Не сумев получить информацию от компании, генеральный аудитор произвел грубую оценку и выставил счет на сумму около 200 000 долларов налогов плюс пени.

В ответ на это «Стандард ойл» составила список из 25 возражений. В нем содержался сильный аргумент. «Если бы этот принцип приняли все штаты, – заявил Уильям Рокфеллер вслед за возражениями Флэглера, – то торговля между штатами полностью

бы прекратилась». В действительности утверждение, что весь капитал корпорации Огайо подлежал налогообложению Пенсильвании, напоминало политический водевиль. Разумеется, и штат, и местные власти взимали налоги на недвижимость со «Стандард ойл» на этом рынке, что было ясно для всех. Так же обстояло дело с капиталом и прибылями таких компаний, как «Стандард ойл» Питтсбурга, «Акме» Титусвилля и «Уорден, Фри», которые имели лицензии штата.

«В нашей налоговой битве, – писал 23 июля 1881 года С.К.Т. Додд Флэглеру, – мы не отвергаем права штата взимать налоги, кроме одного-единственного исключения. Мы доказываем, что закон Пенсильвании не должен облагать налогом весь капитал компании и что, когда бизнес занят в торговле между штатами, штат не может облагать налогом такой бизнес».

Однако генеральный аудитор добивался обложения налогами всего объединения. Он опирался при этом на законодательный акт 1868 года, которому дал новое толкование, и ссылался на то, что корпорация закупала свою нефть в штате. Огайо мог с тем же основанием взимать налоги с компаний Пенсильвании, поскольку «Стандард ойл» начинала свои операции в Кливленде!

В начале 1882 года иск аудитора был обжалован в суде по гражданским делам в Гаррисберге. «Стандард ойл» представила доказательство того, что ни одна «внешняя» корпорация никогда прежде не облагалась налогами таким образом. Юрист корпорации указывал, что если это произойдет, то она может уйти из штата. «Это самое малое, но не все. Решение, которое выдворит эту компанию из штата, выдворит сотни других компаний, которые до сих пор способствовали нашему процветанию и несли долю своего налогового бремени. Но этим все не ограничится. Наши компании работают в каждом штате. Процесс продолжится. Нью-Йорк, еще не разобравшийся в своем своде законов, ждет этого решения.

4 апреля судья Симонтон вынес свое решение. Оно означало полную победу «Стандард ойл». Вместо выплаты 3 200 000 долларов судья постановил, чтобы компания выплатила за 1873–1878 годы по налогам пени 33 277,57 доллара. Он заявил, что если «внешняя» компания «придет в этот штат, займется здесь бизнесом и доставит сюда столько акционерного капитала, сколько инвестировано или использовано здесь имущества и активов, то эта компания только в такой пропорции, и ни в какой больше, подлежит обложению налогом властями штата». Решение поддержало и прояснило элементарный принцип достойных отношений между штатами. Штат и компания подали апелляцию на решение суда округа Дофин. И Верховный суд Пенсильвании

вынес постановление в пользу «Стандард ойл», хотя трое судей были с ним не согласны. Сумма, выплата которой требовалась от «Стандард ойл», была сокращена по решению Верховного суда примерно до 21 000 долларов. Верховный суд запретил взимание с компании каких-либо штрафов и процентов. Он объявил, что штат никогда не желал «воздвигать юридическую китайскую стену» вокруг своих ресурсов.

В то же время иск снова привлек внимание к размерам «Стандард ойл» и закрепил в сознании людей размах деятельности корпорации и ее огромные прибыли.

«Стандард ойл» могла бы, действуя проворно, добиться многого в противодействии усилиям недоброжелателей выставлять ее в виде рогатого дьявола. Она могла бы юридически доказать тщету и жестокость прежней конкуренции, которая велась не на жизнь, а на смерть. Она могла бы выдвинуть встречные обвинения своим оппонентам в некомпетентности и искажении фактов, освободившись таким образом от непривлекательного имиджа, который воспринимался американским общественным мнением как стереотип.

Но трест не мог бы развеять ошибки, преувеличения и ложь других без того, чтобы не признать некоторые собственные злоупотребления и неоправданные действия. На это же Рокфеллер не решался. 24 февраля 1881 года Nation констатировала, что статья Ллойда была сенсационной, однако построенной на фактах. «Стандард ойл» могла бы также разоблачить многие сенсации, но предпочла отмолчаться в отношении порочащих фактов. Компания оставалась безмолвной, что сразу же спровоцировало усиление нападок на нее на протяжении ряда месяцев и даже лет. Таким образом, вера в то, что «Стандард ойл» была монстром, укреплялась, пока это не стало для многих глубоко укоренившимся убеждением. Через десятилетие с лишним Ллойд высказал другу досаду, что его статья в 1881 году «осталась без ответа по сей день», причем все лишь из-за того, что не встретила опро вержения.

Молчание «Стандард ойл» было тем более подозрительным, что хорошо известная скрытность компании, как полагали, показывала только ее нежелание выявлять всяческие злоупотребления. Дж. К. Велч в 1883 году писал: «Если в этой стране имелось что-то заблокированное и запретное, огороженное, закрытое, заслоненное спереди и сзади, скрытное само по себе и в отношении внешнего мира, то это – «Стандард ойл компани». Такая справедливая констатация воспринималась как порицание и обвинение.

Единственным оправданием, на которое «Стандард ойл»

определенно пошла в 1880 году, был документ, переданный в 1883 году верным Дж. Н. Камденом в North American Review. Но этот отказ от опровержений был ошибкой, и в первую очередь ошибкой Рокфеллера. Многие сотрудники «Стандард ойл» остро переживали нападки на объединение. Однако некоторые железнодорожные компании в это же время не без успеха давали отпор своим критикам, и, в частности, Годкин опровергал в Nation не вполне обоснованные обвинения Антимонопольной лиги.

Несомненно, молчание в подавляющем большинстве случаев «Стандард ойл» перед лицом нападок недоброжелателей требует более глубокого объяснения. Некоторые из обвинений против нее были настолько смехотворны, что ответ на них казался информированным людям просто ненужным. Опять же Рокфеллер и коллеги долгое время предпочитали не распространяться о делах компании. Такая политика вошла в привычку, и отказаться от нее было трудно. В прошлом такое молчание уже сослужило «Стандард ойл» хорошую службу. С другой стороны, сейчас позволять даже лояльным авторам поддерживать компанию могло оказаться опасным. Такие писаки задавали много вопросов, и куда бы завели эти вопросы? Имелись различные периоды деятельности компании, от любопытства к которым «Стандард ойл» действительно хотела предохраниться. Такая позиция вовсе не обязательно была продиктована чувством вины. Трест, его взаимоотношения с филиалами, политика тарифов и цен – все это для «Стандард ойл» оправдывалось существующими экономическими и политическими условиями. Тем не менее руководители треста знали, что будут подвергаться протестам и нападкам. Аналогичным образом для них прямые дебаты с публикой, возможно, таили в себе некоторые опасности. В целом американцы были настроены недружелюбно к крупным корпорациям. Ответы на обвинения могли бы просто вызвать цепную реакцию новых обвинений, и «ревуны», как Арчболд называл критиков, могли превзойти в этом «Стандард ойл». Если бы компания сохраняла молчание, ажиотаж сам по себе не спал бы.

Так думали, по существу, и другие руководители промышленности в это время. Многие из них формулировали это невнятно, те же, которые мыслили ясно, такие как Карнеги, Джон Уэйнамейкер и Абрам С. Хьюитт, стояли особняком. Морган же, Хилл, Фрик, Гарриман и Хантингтон, подобно Рокфеллеру, склонялись к тому, чтобы игнорировать критику. Так продолжалось до тех пор, пока обвинения не стали сильнодействующим средством для побуждения властей штата и

федерального правительства проснуться для самозащиты.

Веру же Рокфеллера в скрытность, несомненно, разделяли вначале такие его партнеры, как Бостви к, Арч-болд, Флэглер и Уорден. Но так как буря протестов и обвинений усиливалась, они, видимо, сомневались больше, чем он сам, в мудрости замкнутости. Но позиция Рокфеллера была настолько тверда, что заставляла их всех придерживаться этого обета.

Ни Рокфеллер, ни его коллеги ясно не представляли себе глубину неприязни общественности к монополии. Они знали, что монополия непопулярна, и надеялись, что она исчезнет, как только эффективность и позитивные стороны промышленной консолидации станут очевидными. Это была, конечно, большая ошибка. Чем мощнее и эффективнее становилась «Стандард ойл», тем больше люди готовы были верить обвинениям, постоянно выдвигавшимся против корпорации, и тем решительнее становились требования к властям страны и штатов принять в отношении ее карательные меры. Приближалось время, когда высшие эшелоны государственной власти должны были взяться всерьез за такие мощные корпорации, какие создали Рокфеллер и его партнеры.

Глава 10
Основание университета

Когда в конце 1870-х годов семья Рокфеллера начала проводить время после Рождества в Нью-Йорке, ее первой резиденцией стал тихий Виндзор-отель на 5-й авеню, потом на 56-й стрит. Некоторое время в нем жили Эндрю Карнеги (1835–1919, стальной магнат, филантроп, мультимиллионер, его состояние оценивалось в 350 000 000 долларов. – *Ред.)* и Эдвин Бут (Эдвин Томас Бут (1833–1893) – американский трагик, прославился исполнением шекспировских ролей. – Ред.). Но с 1880 года, вскоре после Дня благодарения (День благодарения приходится на 3-й четверг ноября. В 1880 году он был 18-го числа), семья решила оставаться в городе на всю зиму и поселилась в «Букингеме», отеле на 57-й авеню. Сначала члены семьи пользовались столовой отеля, но вскоре им стали доставлять еду по месту проживания. Когда они возвращались ранней весной в Кливленд, их ждали в полной готовности два дома. Старый дом, на Эвклид-авеню, использовался по воскресеньям и, возможно, по две недели весной и осенью, главной же резиденцией оставался Форест-Хилл.

В начале 1880-х годов большая часть Нью-Йорка, за 42-й стрит, представляла собой жилую зону строений из бурого песчаника и кирпича. По краям 5-й и Мэдисон-авеню высились большие, привлекательные на вид дома, над которыми виднелись шпили собора Святого Патрика и реформистской церкви. В районе царили тишина и покой. Пространство за Брайэнт-парком оставалось вне районов бурной коммерческой жизни.

В 1884 году Рокфеллер, ставший законным жителем Нью-Йорка, подыскивал постоянное место проживания. И осенью того же года они с женой выбрали четырехэтажный дом с цокольным этажом на Западной 54-й стрит, заплатив за него приличную цену в 600 000 долларов. Дом представлял собой массивное строение из бурого песчаника, он был достаточно импозантным, чтобы называться дворцом, хотя и слишком высоким, узким и вытянутым, чтобы выглядеть привлекательным. К дому примыкал небольшой дворик, и Рокфеллер купил соседний участок земли, чтобы его расширить. В этом доме, построенном около двадцати лет назад, до новых хозяев проживала госпожа Арабелла Воршэм, которая как раз летом того года вышла замуж за железнодорожного магната Коллиса П. Хантингтона. Убранство дома она оставила в пользование Рокфеллерам.

Джону так нравилось катание на коньках, что однажды в Кливленде в ночь на морозный понедельник (в воскресенье он не позволил бы это делать) он поднялся с постели, чтобы руководить работой своих служащих по заливке катка в летнем бассейне. В Нью-Йорке он зацементировал боковые дворики и участки земли позади дома и обнес их изогнутым рядом парапетных плит. В морозную погоду пространство в виде подковы представляло собой отличный каток. На нем с восторгом катались его дети и друзья. Передняя цокольного этажа была оборудована шкафчиками, где гости, число которых иногда доходило до сотни, хранили свои коньки. По ночам под светом электроламп двор представлял собой веселое зрелище, а рано утром прохожие часто видели Рокфеллера в пальто и шелковом цилиндре, степенно совершавшим развороты на льду, перед тем как отправиться на работу.

С самого начала дом 4 на Западной 54-й стрит стал гостеприимным для священнослужителей, работников обществ благотворительности и трезвости, а также сотрудников «Стандард ойл». Часто для этих посетителей организовывались обеды, чаепития и музыкальные вечера, однако дом никогда не использовался для «общественных» мероприятий. Некоторые из партнеров Рокфеллера вспоминали эти оживленные собрания и то, каким веселым, простым и приветливым он становился на встречах с друзьями. Ему особенно нравились завтраки с сотрудниками из «Стандард ойл». Уильям Рокфеллер, Генри М. Флэглер и Бенджамин Брюстер проживали некоторое время буквально в двух шагах, на 5-й авеню, и Рокфеллер мог наблюдать, как они совершают короткие прогулки. Рядом жили и другие коллеги, а также друзья по церкви.

Дом, церковь и офис были тремя столпами, вокруг которых шла жизнь Рокфеллера в 1880-х годах. У него было три дома: два в Кливленде и один в Нью-Йорке, две баптистские церкви – на 5-й авеню и Эвклид-авеню, два офиса – квартал «Стандард ойл» в Кливленде и на Бродвее, 26. Обремененный работой и ответственностью, он старался поддерживать простой распорядок дня. Его совершенно не интересовали приемы и званые обеды, он редко ходил в театр, а любимую музыку слушал большей частью дома. Отдыхал Джон главным образом играя на свежем воздухе. К вождению автомобиля, катанию на коньках и плаванию он добавил в 1890 году верховую езду и вскоре после этого прогулки на велосипеде.

В домашней жизни основное внимание уделялось воспитанию характера. Родители подавали пример доброжелательства и терпения. «Я не помню, чтобы отец или мать повышали голос,

гневались и жаловались на кого-нибудь из детей», – говорит его сын. Детей не баловали, но и не нежили. Сын в отрочестве для поправки здоровья дважды провел некоторую часть зимнего сезона в поместье Форест-Хилл. Он рано вставал и работал так же напряженно, как и работники поместья, занимаясь заготовкой дров, выжигая кустарник и выполняя другую работу.

Личные вкусы Рокфеллера оставались большей частью весьма непритязательными. Он был равнодушен к одежде, близким было трудно уговорить его своевременно менять костюмы. Ел всегда умеренно, не любил горячей пищи, обычно долго ждал, пока она остынет, просил близких и гостей продолжать есть, когда он говорит. Любимым блюдом для него был хлеб с молоком, что вызвало слухи о том, что он страдает расстройством желудка. Однако его пищеварение было в полном порядке, за исключением нескольких лет в начале 1890-х годов. Он имел обыкновение съесть яблоко перед отходом ко сну. В течение ряда лет помещал на подоконник окна своей спальни бумажные свертки с яблоками. Меню отличалось простотой, в доме не держали шеф-повара.

Рокфеллеры внушали каждому из своих детей чувство долга в отношении пожертвований церкви и благотворительным учреждениям. Причем пожертвования должны были делаться из собственных заработков. Со временем дети заметили, что их друзья-сверстники меньше работали и больше имели денег, как, например, дети Уильяма Рокфеллера. «Мы считали, что попали в ужасное положение по сравнению с ними», – вспоминал позднее Джон Д. Рокфеллер-младший. Но такое воспитание вырабатывало в детях здравое отношение к жизни и давало ясное представление о значении денег.

Когда Джон Д. Рокфеллер-младший повзрослел и заимел собственных детей, он воспитывал их в том же духе. Один из его сыновей, уже достаточно взрослый, выразил восторг по поводу лодки, которую купил его юный приятель. Парень откровенно завидовал ему. «Купи себе такую лодку, – предложил приятель. – Разве отец не может ее приобрести для тебя?» Сын решительно отверг предложение. «Кто мы, по-твоему? – спросил он. – Вандербильты?»

Три дочери Рокфеллера получили начальное образование дома. Затем Бесси пошла учиться в женскую семинарию, основанную в Райе (Нью-Йорк) госпожой Лайф, бывшей Сюзан Ла Монт, а позднее посещала занятия в женском колледже Вассар. Альта и Эдит также учились в женской семинарии Райе. По уикэндам три девочки со школьными подружками часто вносили в атмосферу дома на Западной 54-й стрит оживление и суету. Эдит имела склонность к изучению языков, живописи и музыке. Альта,

несмотря на некоторую глухоту, хорошо пела и играла на фортепьяно, занималась благотворительностью. Она основала в итальянском квартале Кливленда детский сад «Альта», который успешно работал благодаря ее трудам. В Нью-Йорке она принимала активное участие в деятельности больницы Святого Луки, руководила школой портних для девочек. В обоих городах она неустанно участвовала в церковной жизни.

Бесси первой вышла замуж. Старая дружба семей Рокфеллера и доктора Августуса Х. Стронга, главы Теологической семинарии в Рочестере, была причиной неоднократного посещения поместья Форест-Хилл молодым Чарльзом А. Стронгом. Джон Д. Рокфеллер-младший вспоминает, как тот взбирался на буковое дерево и читал оттуда детям Рокфеллера «Баллады для малышей» Джильберта. Он получил степень и читал лекции по философии в женском колледже Брин Мавра. Чарльз и Бесси полюбили друг друга и в начале 1889 года поженились. На следующий день после свадьбы молодая пара отправилась в Европу, где Стронг хотел завершить свои научные исследования. Когда молодожены вернулись из Германии, Стронг стал преподавать в университете Кларка и Чикагском университете, затем короткое время работал в Колумбийском университете. Он обладал незаурядным интеллектом и написал замечательную книгу под названием «Почему у мозга имеется тело». Чарльз, несмотря на занятость наукой, уделял много внимания семейной жизни. К сожалению, Бесси Стронг впоследствии заболела на продолжительное время.

Сын Рокфеллера учился в четырех школах, самой примечательной из которых была школа Браунинга, основанная Джоном Д. и Уильямом Рокфеллерами. Младший Рокфеллер находил учебу трудным занятием, однако учился добросовестно и прилежно. «Большего отцу и не надо было, – пишет сын, – но он действительно рассчитывал именно на *это».* Так как в воскресенье выполнение домашних заданий не разрешалось, Рокфеллер-младший вставал с постели до зари по понедельникам, чтобы подготовиться к школе. В 19 лет он поступил в Брауновский университет.

Трудно переоценить, сколько любви, надежд и веры вкладывал Рокфеллер в своего взрослеющего сына. Не проявляя своих чувств внешне, он передавал их в письмах. «Будь уверен, – писал он юноше 17 февраля 1892 года, – что твоя признательность самая щедрая плата за все то, что мы старались сделать для тебя. У меня нет слов, чтобы выразить нашу благодарность за твое отношение к нам в повседневной жизни и за надежду на будущее, которую ты в нас вселяешь, когда настанет время для нас опереться на тебя в большей степени». 13

апреля 1896 года, призвав своего сына позаботиться о своем здоровье, Рокфеллер-отец прибавил: «Я жду и надеюсь, что ты разделишь со мной ответственность за семью, как только будешь готов к этому».

Вне дома Рокфеллер продолжал находить в церкви и офисе главные источники интеллектуального развития и духовного обновления. Он был членом двух клубов – Союзной лиги и Клуба автолюбителей, но только на собрании баптистов на 5-й авеню, где сразу же стал играть ведущую роль, он погружался в истинно товарищескую атмосферу. В действительности он стал теперь одним из наиболее выдающихся баптистов страны, знакомых со всеми основными талантливыми наставниками и священниками разных вероисповеданий. Его дом редко оставался без гостей духовного звания.

Все больше времени приходилось ему уделять филантропии, объем которой расширялся. В 1887 году он выделил на это более четверти миллиона долларов, в 1891 году – более половины, а в 1892 году – более 1 350 000 долларов. Его пожертвования покрывали большой круг получателей, основную часть которых составляли образовательные учреждения. Ни один баптистский колледж в стране не остался без этой финансовой помощи, но Рокфеллер оказывал ее и другим многочисленным вузам. Он предоставлял гранты колледжам Барнар, Вассар, Браун и Оберлин, Теологической семинарии Рочестера и колледжу Адельберта в Кливленде. Причем старался вовлечь в благотворительную деятельность и других потенциальных доноров – например, семейство Харкнисс.

Постепенно он выработал пять принципов, посредством которых стремился придать плановость и системность своей благотворительности. 1. Помогая колледжам, он воздерживался от взносов на строительство их зданий или текущие расходы. Он не оплачивал долги учреждений и не выделял средства без конкретной цели. Конечно, исключения были (колледж Вассар, например, построил на его пожертвования здание, которое, вопреки желанию спонсора, и назвали Рокфеллер-Холл), но, как правило, он воздерживался от этого. 2. Он не допускал, чтобы его принуждали к попечительству. В 1892 году, например, он таким образом отказался от опекунства Денисонского университета и различных колледжей и в том же году отклонил предложение Сета Лоу участвовать в работе комитета Колумбийского университета. Он также отказался в 1892 году председательствовать в Баптистском союзе духовного образования Нью-Йорка. 3. Обнаружив, что частые пожертвования церквам, больницам и другим учреждениям используются

неэффективно, он стремился все больше действовать через организованные общества. Например, большинство его пожертвований колледжам были переданы через Общество баптистского образования. 4. Он привлекал к благотворительной деятельности других людей. 5. Он предупреждал также, что воздержится от пожертвований, если не будет убежден, что деньги будут использованы бережно и эффективно. То есть его деньги должны были стимулировать, а не подавлять филантропию других доноров, помогать жизнеспособным организациям, а не поддерживать гиблое дело.

Насколько возможно, пожертвования Рокфеллера не предавали огласке, и он часто оговаривал условие, чтобы они делались анонимно. Он был твердо убежден, что благотворительность является его долгом. «Я хотел бы, – писал он Эндрю Карнеги по случаю передачи дара обществу Библиотеки Карнеги в Питтсбурге, – чтобы больше богатых людей поступали со своими деньгами так, как поступаете вы. Но ваш пример, – заверял он, – принесет плоды. Придет время, когда богатые люди будут жертвовать больше денег на благо других». Он писал Т.П. Хэнди, что его богатство было бременем, облегчавшимся удовольствием от пожертвований. «Я сознаю, что являюсь только опекуном и не могу стряхнуть тяжелую ответственность, лежащую на мне. Не стряхнул бы, даже если б мог». В то время, когда он уже израсходовал почти 300 000 долларов на покупку земли под парк, переданный Кливленду, его подвергла нападкам газета Plain Dealer. Но Л.Э. Холдену, написавшему ему о критической статье в газете, Рокфеллер спокойно ответил: «На людях, владеющих богатством, лежит большая ответственность, и я думаю, многие из них все больше осознают эту ответственность. Нам следует быть очень терпеливыми и добиваться выполнения своих обязательств, независимо от того, что об этом скажут в данный момент. Я буду ждать справедливой оценки Истории и буду стараться делать все возможное, все, что от меня зависит, и по мере своих возможностей. Нам следует ожидать более или менее неблагоприятной критики, как бы ни были благи наши намерения и как бы ни были правильны наши действия».

Рокфеллер делал это заявление, когда уже основал один из величайших университетов Америки и когда жертвовал миллионы долларов каждый год. В конце 1880-х годов его все еще критиковали за непонимание того, что рост богатства должен сопровождаться увеличением объема благотворительности. В 1888 году «Стандард ойл» получила особенно высокие дивиденды, которые подскочили до 13 705 505,5 доллара, в то время как пожертвования Рокфеллера оставались исключительно

низкими, всего лишь около 170 000 долларов. В 1890 году, когда дивиденды «Стандард ойл» составили приблизительно 11 200 000 долларов, общая сумма его пожертвований чуть превысила 300 000 долларов. Этого было недостаточно. Он медлил с приведением своих благодеяний вровень со щедростью. Он не спешил с признанием того, что должен быть попечителем большого масштаба. Однако этому промедлению, возможно, было веское основание. Он понимал, что неразумные пожертвования могли быть хуже, чем их отсутствие вовсе. Крупные пожертвования следовало организовывать с той же тщательностью, что и крупный бизнес. В управлении нефтяным производством он руководствовался большой интуицией, набором практичных проектов и помощью группы способных партнеров, он был готов искать подобное сочетание факторов и в распоряжении своим состоянием. Кроме того, он ожидал, что его сын закончит учебу и возьмет на себя часть его бремени.

Деньги дают свободу, говорит Дин Свифт, но большое богатство становится тюремщиком. Справедливость этого афоризма Рокфеллер понял задолго до 1890 года. К этому году он находил изнурительным занятием рассмотрение обращений с просьбами пожертвований. Каждое поступление почты несло с собой большое число обращений, каждый день – сонм настойчивых просителей. Как заметил один друг Рокфеллера, за ним «постоянно охотились, к нему подкрадывались и пытались поймать как дикого зверя».

С ростом богатства Рокфеллер старался не изменять провозглашавшемуся им принципу: «Человек должен делать все, что может, и отдавать все, что может». По очевидным причинам организацией, способной оказать ему наилучшую помощь, была Баптистская церковь. Он стал ее наиболее могущественным прихожанином. К этой церкви принадлежало определенное число образованных, бескорыстных и мудрых людей, хорошо знакомых с экономическими и социальными проблемами. Такими людьми были ректор колледжа в Вассаре Джеймс М. Тейлор, ректор Корнеллского университета Джекоб Гулд Шармэн, У.Г.П. Фонсе, ставший вскоре ректором Брауновского университета, директор Теологической семинарии Рочестера Августус Х. Стронг, Томас У. Гудспид и Уильям Рейни Харпер из Теологической семинарии Морган-Парка близ Чикаго. Рокфеллер уже делал щедрые пожертвования баптистским миссиям и школам. Естественно, его благотворительные взносы под влиянием церкви все больше и больше распространялись на сферу университетских колледжей.

В период между Гражданской войной и 1900 годом наши колледжи и университеты ощутили два мощных импульса в

отношении обновления и развития. Под руководством таких людей, как Чарльз У. Элиот, Эндрю Д. Уайт и Даниэл Койт Гилмэн, а также благодаря закону Моррилла, революции в научной мысли и технологическому прогрессу было фактически перестроено высшее образование. Второй импульс возник в то время, когда XIX век вступил в свое последнее десятилетие. В 1890 году Соединенные Штаты могли похвастаться всего лишь двумя действительно качественными образовательными учреждениями – университетами Гарварда и Джонса Хопкинса. Но к 1905 году ситуация изменилась с поразительной быстротой. В 1891 году открыл двери Стэнфордский университет, в 1892 году – Чикагский университет, в 1894 году – университет Кларка. Проявили себя такие ученые мужи, как Дэвид Старр Джордэн, Г. Стэнли Холл и Уильям Рейни Харпер, вместе с ними действовали такие новые столпы сферы образования, как Николас Мюррей Батлер в Колумбийском университете, Эдмунд Дж. Джеймс в университете Иллинойса и Саймон Паттен в Принстонском университете. Университеты достигали зрелости мгновенно. Столь быстрые и далекоидущие новации, какие отличали новые Чикагский и Стэнфордский, а также старые Колумбийский и Гарвардский университеты, стали возможными только благодаря внушительным пожертвованиям.

Не было сомнений, что Рокфеллер сыграет выдающуюся роль в содействии развитию высшего образования среди таких спонсоров, как Карнеги, Армор, Стэнфорд,

Джонас Кларк, Пулитцер, Дьюк и многие другие богатые люди. Он был одним из старейшин группы руководителей бизнеса, существовавшей со времени Гражданской войны. К 1890 году он далеко опережал их всех по размерам богатства, и в нем укоренилась привычка выделять на благотворительность крупные в сравнении с его состоянием суммы. Он находился в гуще сложных дел, но все больше сознавал обязанности, которые налагало на него свалившееся бремя богатства. Оно ставило его лицом к лицу перед двумя видами ответственности – меньшей в отношении инвестирования капитала, большей в отношении филантропии. В течение многих лет он настаивал на том, чтобы значительная часть прибыли «Стандард ойл» вкладывалась в оборудование и расширение производства, в то время как он наращивал свою долю акционерного капитала в корпорации. Не позже середины 1890-х годов он купил большие пакеты акций у Флэглера, затем окунулся в бизнес во Флориде. Когда в 1882 году образовался трест, Рокфеллер располагал четвертью его акций, через 15 лет он владел приблизительно $^{3}/_{10}$ акций.

Трест вырабатывал поток богатства, какой ни одна другая

крепко сбитая корпорация в мировой истории не могла себе позволить. Его годовые дивиденды точно показывают уровень доходов, поступавших в сейфы Рокфеллера. В 1887 году они достигали 13 705 000 долларов. Опустившись в 1889 году до 10 620 000 долларов, доходы Рокфеллера вновь подскочили в 1890 году до более чем 11 000 000. За шестилетний период 1885–1890 годов дивиденды, выплаченные «Стандард ойл», немного не достигли 60 000 000, в которых доля Рокфеллера составляла 15 000 000—20 000 000. В следующие шесть лет объем дивидендов достиг более 80 000 000, из которых главе треста причиталась соответствующая сумма.

Он все еще нуждался в подходящем механизме инвестирования этих денег. Советы партнеров, банкиров и друзей не приносили желаемых результатов. Удручало также отсутствие системного подхода в пожертвованиях. Он выделял сотни тысяч долларов ежегодно на разные проекты и в помощь многочисленным учреждениям.

С присущей ему методичностью он придерживался тщательно разработанных правил в своей благотворительной деятельности. Но он нуждался в исследовательском и административном офисе для такой работы.

Рокфеллер не мог обойтись без пожертвований на образование. Однако вовсе не было обязательным, чтобы его первый крупный взнос пошел на основание университета, и в течение некоторого времени казалось маловероятным, что такое учреждение появится на западе. Шаги, которые привели его к созданию Чикагского университета, представляют собой особый интерес, потому что это история о столкновении сильных характеров и устоявшихся групповых интересов, а также история о расколе, затронувшем собственную семью Рокфеллера.

Восток против запада. Идеал специализированного образования против идеала всеобъемлющего образования. Религиозный характер образования против светского его характера. Вот линии разграничения, по которым развивался конфликт между советниками Рокфеллера. Церковные лидеры советовали ему делать пожертвования высшему образованию. Эти мнения находили поддержку человека сильного интеллекта и воли Августуса Х. Стронга. Противоположного мнения придерживались равные по силе интеллекта и воли Уильям Рейни Харпер, Томас У. Гудспид и Фредерик Т. Гейтс. В то время как Стронг и его восточные сторонники призывали Рокфеллера создать великий Баптистский университет в Нью-Йорке, Харпер, Гудспид и Гейтс настаивали на его учреждении в Чикаго. Третья группа выступала за основание университета в Вашингтоне, но с

ней почти не считались.

Априори все преимущества находились на стороне доктора Стронга. Дружба между Рокфеллером и Стронгом восходила к периоду Гражданской войны, когда Стронг, энергичный молодой выпускник Йельского университета, стал пастором Первой Баптистской церкви в Кливленде. Он был старше Рокфеллера на три года. В 1872 году он отправился на восток, чтобы занять место ректора Теологической семинарии в Рочестере, ставшей после сорока лет его административного руководства главной цитаделью баптистской ортодоксии. Но их дружба не ослабевала. На Рокфеллера не могла не произвести впечатления сила и убежденность Стронга, несмотря на его ограниченность. Как отмечалось, в 1888 году молодой Стронг женился на дочери Рокфеллера. Доктор Стронг пользовался преимуществами доступа к Рокфеллеру, которых было лишено большинство других людей.

Более того, план Стронга по основанию в Нью-Йорке университета был настолько величественным, что поражал воображение. К 1880 году он осознавал так же, как сам Рокфеллер, что главе «Стандард ойл» суждено скопить одно из колоссальных состояний в Америке. В чем состояла основная потребность баптизма, а на самом деле Соединенных Штатов? В образовательном учреждении под контролем церкви, получающем самые щедрые пожертвования в мире. Это учреждение должно было располагать самым выдающимся профессорско-преподавательским составом в Америке, целиком посвятить себя обучению выпускников школ в широком масштабе, привлекать в свои стены наиболее одаренных молодых людей сотнями стипендий на учебу и на проведение научных исследований. Университет должен был выпускать нескончаемый поток учителей, писателей, священников и прочих специалистов с целью поднять американскую цивилизацию на высочайший уровень. Таково было видение проблемы доктором Стронгом. До 1885 года он разъяснял свой план с присущим ему красноречием и энтузиазмом своим друзьям. Рокфеллер, по его наметкам, должен был выделить 20 000 000 долларов на учреждение этого великого университета, который поднимется на высотах Морнингсайд в Нью-Йорке.

Однако Рокфеллер пришел к выводу, что доктору Стронгу, несмотря на всю его просвещенность, интеллектуальную мощь и энтузиазм, недостает практичности. Он не доверял плану Стронга именно из-за заложенной в нем грандиозности. Правда, Стронг доработал свой план в некоторых деталях, более конкретно обосновав высокую плату профессорско-преподавательскому составу и необходимость сотен стипендий, но он не соотнес свой

грандиозный университет с действительными потребностями страны и церкви. Он не продумал эту существенную связь.

Между тем в 1886 году к Рокфеллеру поступили первые просьбы о помощи в развитии высшего образования на западе. Сначала эти просьбы не произвели на него впечатления, поскольку отражали личные вкусовые предпочтения просителей. Ими были ректор и секретарь Теологической семинарии в Морган-Парке Г.У. Нортрап и Томас У. Гудспид, которые отличались способностями, энергичностью и ученостью, но были, по мнению Рокфеллера, непрактичны.

В 1880 году пастор Рокфеллера в Кливленде обратил внимание магната на нужды школы в Морган-Парке, учрежденной тринадцать лет назад. В результате Рокфеллер стал в 1882 году заместителем председателя Теологического союза Чикаго, органа, поддерживавшего семинарию. Он оставался на этом посту до начала 1890-х годов. В первый год Рокфеллер передал щедрый денежный дар семинарии на сумму 40 000 долларов, за которым последовали взносы разной величины. Он наладил оживленную переписку с ректором Нортрапом и секретарем Гудспидом. От них он получил много сведений о преподавателях Морган-Парка, включая молодого профессора, специалиста по древнееврейскому языку – ивриту Уильяма Рейни Харпера, с которым обменялся письмами в 1885 году. Он много узнал и о старом Чикагском университете, основанном Стефеном А. Дугласом и другими спонсорами в 1856 году. Семинария в Морган-Парке была связана с университетом, который постепенно приходил в упадок под бременем долгов. Но интерес Рокфеллера сосредоточился на семинарии, а не на так называемом «университете» – в действительности плохо организованном скороспелом колледже.

Следовательно, Рокфеллер был весьма заинтересованным наблюдателем, когда в 1886 году на семинарию Морган-Парка обрушилось двойное бедствие. Борющийся за существование крохотный Чикагский университет получил смертельный удар, когда страховая компания лишила его права владения землей и зданиями за долг в 100 000 долларов. Рокфеллер несколько раз помогал оплачивать текущие расходы университета. В то же время Харпера пригласили на должность профессора кафедры библейской литературы в Йельском университете. Семинарии, которую подкрепил денежный дар в четверть миллиона долларов, непосредственная опасность не грозила. Но с сокращением числа учащихся, бесценным поставщиком которых был старый университет, и с уходом наиболее перспективного преподавателя семинарию ожидало неясное будущее. Никто лучше Рокфеллера не осознавал этого. Когда до него впервые дошли из Нью-Хейвена

вести о возможности вызова Харпера в Йельский университет, он немедленно написал письмо Гудспиду.

Через несколько недель Харпер принял предложение Йельского университета. В июне первый Чикагский университет закрыл двери. В это время состояние Рокфеллера устойчиво росло, однако он не делал благотворительные взносы, пока ему не предлагали совершенно практичный план, увязанный с вполне реальной ситуацией и контролируемый практичными людьми. Не позднее 4 февраля 1888 года доктор Джордж К. Лоример написал Рокфеллеру письмо с сообщением, что его настойчивые попытки не смогли обнаружить на западе баптиста, готового выложить 25 000 долларов для спасения старого Чикагского университета. «Трудность состоит в том, – писал он, – чтобы предпринять усилия такого характера, которые бы внушали доверие и надежду на всех этапах». Становилось ясно, что ситуацию следовало изменить.

К счастью, в 1889 году произошло событие, которое нельзя охарактеризовать иначе, чем революционное, и которое сделало возможным возрождение Чикагского университета.

Революцию инициировало учреждение в мае 1888 года Общества баптистского образования Америки. Многие круги американского общества обеспокоило необеспеченное, хаотическое состояние баптистских колледжей и семинарий, особенно к западу от Аллеганских гор. Поэтому в Вашингтоне был созван съезд, чтобы учредить специальное общество для сбора средств и выработки планов улучшения ситуации. Съезд собрал в общей сложности 427 делегатов от 36 штатов и территорий. Дискуссия в его ходе показала, что если церкви востока контролировали много богатства, то церкви запада располагали большим числом членов и голосов. Общество было немедленно организовано на широкой представительной основе.

Учреждение этого общества, событие значительное само по себе, стало еще более важным благодаря появлению совершенно нового деятеля, призванного оказать глубокое влияние на всю дальнейшую карьеру Рокфеллера. Речь идет о Фредерике Т. Гейтсе из Миннеаполиса, деятеле, значение которого для различных сфер американской жизни еще предстоит оценить в должной мере. Для Гудспида и Стронга Гейтс был вначале просто очередным священником-баптистом, горячо заинтересованным в судьбе нового общества. Когда его назначили исполнительным секретарем, им показалось, что ничего не случилось неординарного, кроме как прибавление еще одного энергичного духовного лица к группе исследователей проблем образования. Но вскоре выяснилось, что появление Гейтса радикально меняет

ситуацию. Вероятно, Рокфеллер прежде никогда о нем не слышал. Но после их недолгой переписки и одной-двух встреч Рокфеллер понял, что мог, наконец, начать обсуждение вопроса о крупном взносе в образование на надежной практической основе. Он осознал, что нашел в Гейтсе человека, который при содействии Гудспида и Харпера сможет превратить мечту в реальность.

Когда этот весьма трезвый деятель вник в ситуацию, к нему пришло убеждение извлечь из нее какой-то новый положительный результат. Гейтс действовал более реалистичным методом. После своего избрания он сообщил Стронгу и другим, что намерен сделать обзор сферы баптистского образования. Те обещали ему поддержку. Гейтс немедленно пустил в обращение среди приверженцев баптизма тщательно составленную анкету по нуждам образования. Получив результаты опроса и другие материалы по образованию, которые смог найти, он засел в Расине за обработку всех данных. Он быстро утвердился во мнении, что первоочередной потребностью является учреждение «сильного колледжа, способного позднее стать университетом на руинах старого Чикагского университета». Затем он составил красноречивый доклад под названием «Потребность в баптистском университете в Чикаго, вытекающая из изучения баптистского коллегиального образования на западе», который зачитал перед Баптистской конференцией в Чикаго 15 октября 1888 года. Гейтс показал, что в штатах Среднего Запада и Равнин проживала почти половина баптистов страны, однако качество преподавательских ресурсов церкви в этом регионе не выдерживает никакой критики.

Не будет преувеличением сказать, что этот доклад, получивший публичное одобрение, сделал неизбежным выбор Рокфеллером запада местом приложения своих благотворительных действий. Если его деньги предназначались для развития высшего образования, то они *должны* были пойти именно туда. 3 декабря 1888 года исполнительный совет Общества баптистского образования собрался в Вашингтоне и единодушно одобрил предложения Гейтса. Все присутствовавшие участники совета понимали, что это одобрение произведет сильное впечатление на Рокфеллера, который, как выразился Гейтс, «ожидал услышать голос исповедания».

Еще одним фактором бесспорной важности, повлиявшим на изменение взглядов Рокфеллера, была позиция, занятая Уильямом Рейни Харпером, чьи способности, знания и энергию глава «Стандард ойл» оценил в полной мере. В то время как Харпер обещал Рокфеллеру и Стронгу, что готов посвятить себя университету в Нью-Йорке, сердцем он был привязан к

предприятию на западе – Рокфеллер видел это. С Харпером достиг бы величия любой университет, без него будущее такого заведения было бы неопределенным.

Между тем исполнительный совет Общества образования встретился в конце 1888 года в Вашингтоне, и Гейтс подготовил для него доклад с призывом о создании нового университета в Чикаго объединенными усилиями. Совет единодушно поддержал этот план. Затем Гейтс отправил Рокфеллеру письмо с целью обговорить возможности разрешения последних трудностей, которые стояли на пути реализации великого проекта.

Рокфеллера, как выяснил Гейтс, еще смущали два обстоятельства. Харпер и единомышленники призывали его выделить крупную сумму денег на немедленное создание университета во всем объеме. Другие советчики рекомендовали ограничиться колледжем. Глава «Стандард ойл» склонялся к какому-нибудь компромиссному варианту, отчасти из-за того, что у него на данный момент не было свободных трех-четырех миллионов долларов, а отчасти из-за того, что верил в постепенный рост учреждений, начиная с малого. У Рокфеллера не было также ясности, примет ли Харпер руководство учебным заведением. Разумеется, йельский профессор с удовольствием взялся бы за руководство большим университетом, но, если бы Рокфеллер основал просто колледж, согласится ли он возглавить такое учреждение? Гейтс предложил способ обойти эти трудности. В своем длинном письме он предложил, чтобы Рокфеллер основал колледж с перспективой возможно быстрого его преобразования в университет и чтобы Харпер оставался в Йельском университете, выполняя функции консультанта, пока университет переживал стадию становления, а затем, по завершении этой стадии, возглавил бы его. Характерно, что Рокфеллер ничем не обнаружил своего отношения к идеям Гейтса. Но он написал Харперу письмо, в котором сообщал о своей склонности считать, что самым разумным было бы основать в Чикаго колледж с преобразованием его в университет в более поздний срок.

Вслед за этим Рокфеллер встретился за ленчем с Гейтсом и Морхаузом. Перед их уходом он сказал, что, поскольку собирается ехать в Кливленд, а Гейтс возвращается в Чикаго, они могут воспользоваться одним поездом. Так и поступили.

«Конечно, я весь превратился в ожидание, – писал позднее секретарь общества, – предполагая долгий, интересный и, возможно, решающий разговор». Он счел за лучшее, чтобы тему чикагского проекта поднял сам глава «Стандард ойл». В ожидании этого Гейтс изучал своего компаньона. «Я заметил

манеру господина Рокфеллера аккуратно одеваться. Его одежда была безупречна, неброская и спокойных тонов, хотя из дорогого материала и отлично сшита. Бросалось в глаза отсутствие драгоценностей и орнамента. Не было видно никакого браслета для часов или золотой цепочки, ни колец, ни даже заколки для галстука». Его поразило то, как Рокфеллер решал проблему чаевых. Он протянул гость мелочи и позволил официантам и портье самим разбираться, какая доля кому принадлежит. Гейтс весь вечер напрасно прождал, что его компаньон затронет важную тему. Когда они уходили в свои купе, Гейтс чувствовал себя жалким разочарованным человеком. Но Рокфеллер оценил терпение педагога. На следующее утро он стал подробно расспрашивать Гейтса об Обществе образования. После непринужденного разговора о его кадровом составе и функциях самого Гейтса Рокфеллер заметил, что общество могло бы «стать для него утешением», что он подумывает сделать через эту организацию существенные пожертвования. При расставании Рокфеллер попросил, чтобы их беседа осталась сугубо конфиденциальной. Гейтс ликовал.

У него были основания для этого, поскольку ситуация теперь вступала в решающую фазу. В ходе этой поездки Рокфеллер действительно оценил Гейтса и убедился в способностях и надежности секретаря Общества образования. Он был более чем удовлетворен, и с этого момента секретарь стал играть ведущую роль в переговорах. Когда Рокфеллер удостоверился в том, что Гейтсу можно доверять так, как он уже доверял Гудспиду, когда он почувствовал себя достаточно уверенным в том, что сможет располагать бесценными услугами Харпера, у него появилась готовность действовать решительно. Когда Гейтс предложил, чтобы исполком общества послал в Чикаго группу делегатов провести переговоры с представителями церквей, проинспектировать возможные места размещения и обсудить детали, Рокфеллер горячо одобрил эту меру. Он пожелал, чтобы исполком подготовил *конкретный* план, включающий предложения по сбору средств из других источников и схему факультетов университета. Сам он предложил, по рекомендации Гейтса, нескольким членам исполкома начать работу в марте. Исполком состоял из девяти членов, включая Харпера, Э. Бенджамина Эндрюса, ректора колледжа Вассара Джеймса М. Тейлора, главу Национального миссионерского общества, доктора Генри Морхауза, а также Чарльза Л. Колби.

Все существенные факторы, влияющие на окончательное решение Рокфеллера, теперь либо действовали, либо начинали действовать. Во-первых, благодаря впечатляющему докладу

Гейтса возникла подлинная потребность и реальный общественный спрос на проект. Во-вторых, принятый курс получил поддержку всей конфессии. Морхауз, Гейтс и другие обеспечили это. В-третьих, план создания университета на западе реализовывался на основе кооперативных пожертвований, на чем Рокфеллер всегда строил свою филантропию. Он будет выделять лишь небольшие суммы до тех пор, пока дело не укоренится и другие не начнут делать пожертвования вместе с ним. Гейтс и Гудспид помогут найти средства.

Был также обеспечен человеческий фактор, что определяло действия Рокфеллера. Три человека были готовы дать университету на западе как раз такое руководство, в каком он нуждался. С Гейтсом в качестве основного сборщика и хранителя средств, с Гудспидом, пользующимся широким влиянием на западе, с его знаниями и деловой хваткой, с Харпером, способным к созидательному планированию, успех делу основания университета был гарантирован. Эти три деятеля, различные и дополняющие друг друга, являлись теми людьми, которыми могло бы гордиться любое учреждение. Их энтузиазм позволял Рокфеллеру считать, что время реализации проекта наконец наступило.

Позднее в мемуарах Гейтс описал, как в мае 1889 года Рокфеллер зашел к нему в Нью-Йорке как раз перед ежегодной конференцией баптистов, которая должна была состояться в Бостоне. Доклад комиссии, посетившей Чикаго, был уже готов и предусматривал расходы на сумму не менее 1 400 000 долларов на четырехлетний период. Рокфеллер и Гейтс провели весь вечер вместе, и на следующее утро после завтрака они вышли на улицу и стали прохаживаться перед домом взад и вперед, обсуждая дела. Они сошлись на том, что для основания университета потребуется по крайней мере 1 000 000 долларов – меньшие средства не вызовут доверия. Рокфеллер предложил внести 400 000 долларов, но Гейтс сказал, что реальный успех смогут обеспечить не менее 600 000 долларов от главы «Стандард ойл» и 400 000 долларов от конфессии. Они должны появиться перед прихожанами Чикаго и запада, когда дело будет сделано более чем наполовину.

«Наконец, – пишет Гейтс, – около 5-й авеню господин Рокфеллер остановился, повернулся ко мне и согласился. Никогда не забуду этот волнующий момент. С этого момента я был тесно связан с ним. Я видел, как он жертвовал $10 000, 30 000 000, 100 000 000, но ни один из этих взносов не волновал меня так, как первый крупный дар в $600 000 в это майское утро после нескольких месяцев тревожной неопределенности».

В тот год заседание Общества баптистского образования было намечено на 18 мая в бостонском храме Тремонт. Гейтс, поехавший в прекрасном настроении на северо-запад, обнаружил там несколько сотен делегатов конференции. Исполнительный совет высказался в докладе за учреждение хорошо оборудованного колледжа, который позднее должен преобразоваться в Чикагский университет. Немедленно внесли предложение одобрить проект. Заслушали нескольких ораторов. Среди них был доктор Стронг, который заявил, что, хотя он все еще предпочел бы сначала основать университет, учреждение колледжа все-таки получит его сердечное благословение. Таким образом, открылся путь к единодушному одобрению доклада. Затем выступил с речью Гейтс.

«У меня в руках, – начал он, – письмо великого покровителя нашего образования, господина Джона Д. Рокфеллера… – Его речь была прервана бурными аплодисментами. – Письмо, – продолжил Гейтс, – в котором он на основе резолюций, принятых нашим советом, обещает выделить шестьсот тысяч долларов…»

Снова оратора заставило замолчать бурное ликование. Когда все успокоились, собрание поднялось и запело в едином порыве псалом «Хвала Господу, от Которого исходит благословение». Сразу же послали Рокфеллеру телеграмму, в которой говорилось, что конфессия встретила «с беспредельным энтузиазмом и благодарностью» заявление о «щедром даре».

Рокфеллер взял с Гейтса обещание, что пожертвование 600 000 долларов будет храниться в секрете до тех пор, пока общество образования не свяжет себя обязательством учреждения колледжа в Чикаго. Если бы общество отказалось от этого, то он не сделал бы своего взноса. Рокфеллер хотел, чтобы конфессия приняла решение об учреждении нового учебного заведения самостоятельно.

Две задачи первостепенной важности, которые стояли теперь перед обществом, заключались в сборе 400 000 долларов, что было обговорено с Рокфеллером, и выборе ректора университета. В течение двух месяцев были собраны 200 000 долларов, пожертвованных главным образом баптистами. Затем наступили затруднения, каждый новый цент приходилось добывать с большим трудом и уговорами. Наконец дело было сделано. Баптисты города и окрестностей пожертвовали 233 000 долларов. Бизнесмены Чикаго выделили 70 000 долларов, а жители городских окрестностей дали 116 000 долларов. В целом было собрано около 419 000 долларов. Среди доноров отличились питомцы старого университета и одна еврейская группа. В конце концов владелец одноименной компании Маршалл Филд

пожертвовал для нового колледжа участок земли в 10 акров стоимостью 125 000 долларов. Принцип обусловленного пожертвования Рокфеллера полностью восторжествовал.

После обеспечения пожертвований осталось спланировать деятельность учреждения образования и набрать его штат. С этим были связаны проблемы кардинального характера. Дар Маршалла Филда определил место колледжа. Этот участок земли выходил на прекрасное место, «Мидвэй Плезанс», которое расположено между Джексоновским и Вашингтонским парками. Вскоре у Филда прикупили еще площадь на полтора квартала. В 1890 году на майских встречах представителей баптистской конфессии в Чикаго Гейтс, с присущим ему красноречием, доложил о прогрессе, которого общество добилось за год. Доклад вызвал мощную волну энтузиазма. Общество образования немедленно выбрало совет попечителей, две трети которого составили баптисты. Затем в быстрой последовательности происходили важные события. 9 июля попечители провели первое заседание. 10 сентября Чикагский университет прошел регистрацию. И наконец, 18 сентября был сделан самый важный шаг, когда Уильям Рейни Харпер был единодушно избран ректором.

Колебания Харпера в принятии ректорства сильно встревожили Рокфеллера. Естественно, Йельский университет предпринял энергичные усилия, чтобы удержать блестящего молодого профессора, которому едва исполнилось 34 года. Причина же колебаний Харпера заключалась в том, что, хотя он был прирожденным администратором, его личные привязанности находились в сфере изучения Библии. Так, во всяком случае, он считал. При отсутствии веры в то, что он сможет руководить университетом, занимаясь одновременно исследованиями и написанием научных трудов, у Харпера возникали сомнения, надо ли оставлять работу, являющуюся его жизненным призванием.

Но более важная причина состояла в том, что Харпер не верил в возможность основания настоящего университета посредством инвестирования одного миллиона долларов и приобретения участка земли. Как только выяснилось, что его единодушно избрали попечители и что Рокфеллер всерьез пожелал ему занять место ректора, Харпер решил внести полную ясность в этот вопрос. «Должна быть какая-то гарантия инвестирования еще одного миллиона, – писал он Гейтсу 31 июля. – Как добыть этот миллион и где – вот в чем вопрос. Если господин Р. действительно заинтересован в этом деле, то оно не будет настолько трудным, насколько нам кажется». Он обсудил ситуацию с Рокфеллером в Кливленде. Затем встретился 17

августа с Гейтсом, и они договорились выработать соглашение из 8 пунктов, которые учтут все главные требования доктора Харпера. В первой части документа воплотился план, руководствуясь которым Харпер мог стать ректором университета и в то же время проводить свои исследования Ветхого Завета, его толкование и комментирование. Наиболее важный пункт соглашения кратко формулировал самую суть финансовой проблемы. «Господин Рокфеллер, – говорилось в нем, – должен предоставить один миллион долларов в качестве не ограниченного условиями дара, чтобы помочь семинарии осуществить этот план». Восьмой пункт предусматривал посещение Харпером Рокфеллера и принятие им должности ректора на основе данной программы.

Редко с богачом обращались таким образом! Рокфеллер проявил интерес к основанию крупного университета. Он хотел, чтобы его ректором стал конкретный человек, и знал, что без него университет не добьется большого успеха. Теперь избранник Рокфеллера спокойно информировал его, что не примет предложения, пока еще один миллион долларов не будет вложен в предприятие.

Но Рокфеллер хотел, чтобы с ним обращались именно таким образом! Гейтс сразу же выложил перед ним соглашение из восьми пунктов и убедился, что оно принято. Харпер находился в Кливленде 4 и 5 сентября. Там они с Рокфеллером посвятили почти весь день обсуждению подробностей. Затем промышленный магнат подписал письмо с обещанием предоставить еще один миллион и вручил его Харперу для передачи совету попечителей, а сам Харпер повел себя так, словно он всегда был ректором. В тот же день после встречи он написал Гудспиду письмо, выразив желание сделать полдюжины дел. На основе изъявления такой готовности попечители избрали его ректором университета, и, хотя ему дали шесть месяцев на принятие окончательного решения, всем было ясно, что предложение будет принято. И в самом деле, он сразу взялся за выполнение плана организации университета. Всегда неутомимый труженик, он проявил в этом деле огромную энергию и рвение, которые наряду с его мощным интеллектом, научным энтузиазмом и знанием мира науки обеспечили ему столь восторженное избрание ректором.

Основатель университета понимал, что, когда он сделал первоначальный взнос в 600 000 долларов, это было лишь скромное начало. Это объясняет ту готовность, с которой Рокфеллер добавил еще один миллион, как только его попросил Харпер, – миллион, который способствовал немедленному преобразованию колледжа в университет. В письме попечителям

от 16 сентября 1890 года Харпер рекомендовал использовать новые средства на сумму 800 000 долларов для обучения выпускников обычных школ и стипендии, в то время как оставшиеся 200 000 долларов должны были пойти на финансирование богословского факультета. В 1891 году Рокфеллер снова выделил миллион, подлежавший выдаче 1 марта 1892 года, оговорив, что «принцип финансирования состоит в том, чтобы обеспечить дальнейшие вложения в университет, и его доход должен использоваться только на текущие расходы, а не на содержание или ремонт территории и зданий».

С равным интересом Рокфеллер следил за усилиями, которые теперь предпринимались в Чикаго и дополняли его собственные взносы. 7 апреля 1892 года Маршалл Филд предложил пожертвовать 100 000 долларов при условии, что в течение 60 дней будет собран 1 000 000 долларов. Вскоре этот период был увеличен до 90 дней. В конце второго месяца было собрано по подписке меньше половины этой суммы. Однако затем в течение нескольких дней поступил взнос на сумму в 150 000 долларов от Силаса Б. Кобба, одного из ранних поселенцев в Чикаго. Этот взнос послужил мощным импульсом для кампании по сбору средств, и 1 000 000 долларов был собран по подписке до установленного срока. Сидни А. Кент выделил 235 000 долларов. Фонд в 1 000 000 долларов обеспечил возможность строительства еще восьми новых зданий в дополнение к другим. С ресурсом в более чем 4 000 000 учебному заведению было обеспечено место в ряду первоклассных американских университетов.

Таким образом, руководство университета с возросшей уверенностью подошло к 1 октября 1892 года, великому дню, когда это учебное заведение открыло свои двери. Гарри Пратт Джадсон пишет, что он провел предыдущую ночь вместе с Харпером, уточняя подробности церемонии открытия. Они работали почти до полуночи. Когда закончили, Харпер бросился на диван и воскликнул: «Интересно, появится завтра хоть один студент?!» На следующее утро прозвучали звонки. 120 преподавателей ждали студентов в аудиториях. В этот год поступили учиться почти 600 абитуриентов. Чикагский университет начал свою работу.

Еще до окончания первого учебного года Соединенные Штаты захватила паника 1893 года. (Обычно панику в США в 1893 году связывают с принятием Серебряного пакта Шермана, который разрешил свободное ценообразование на рынке серебра. Инвесторы, ожидая, что после принятия этого пакта США отойдет от золотого стандарта, стали выводить капитал из страны. Сокращение денежного предложения и коллапс фондового рынка

вызвал банковский кризис. Непосредственной причиной паники стали падающие цены на экспортные товары и закрытие трех крупных банков. Кризис был усугублен изъятием британских депозитов. – *Ред.)* Чикагский университет проделал колоссальную работу с использованием даже в обычные дни всех ресурсов. Он не выдержал бы такого внезапно свалившегося на него напряжения, если бы не щедрость Рокфеллера и других спонсоров.

К счастью для университета, Рокфеллер сделал в 1892 году на Рождество новый взнос на 1 000 000 долларов. Но этот новый дар не был сразу выдан, и до 1894 года не поступило никаких денег. Поэтому для покрытия текущих финансовых нужд Рокфеллер предоставил университету 150 000 долларов немедленно. Между тем глава совета попечителей Мартин Райерсон авансировал 100 000 долларов. Затем осенью 1893 года, когда паника, казалось, достигла апогея, Рокфеллер неожиданно сделал другой крупный дар. Сотрудники университета тогда только запустили кампанию по сбору 350 000 долларов и получили по нему дополнительный взнос на сумму 100 000 долларов от Мартина Райерсона. 31 октября 1893 года Рокфеллер сообщил в письме к попечителям, что он пожертвует 500 000 долларов при условии выполнения требований, которыми сопроводил свой грант Райерсон. Несмотря на жестокий экономический кризис, эти требования были выполнены.

Даже в эти годы депрессии деятельность, число студентов и расходы университета возрастали. Ежегодные расходы превысили уровня 500 000–600 000 долларов, а в 1896–1897 годах выросли почти до 700 000 долларов.

Рос также и дефицит. Все попытки удерживать его где-то на уровне 50 000 долларов в год провалились в 1896–1897 годах, когда сумма дефицита почти удвоилась. Рокфеллера тревожила неспособность университета свести концы с концами.

В результате он решился 30 октября 1895 года на пожертвование в 3 000 000 долларов. 1 000 000 долларов он внес сразу, а 2 000 000 предусматривалось выдавать суммами, равными взносам других спонсоров, которые те должны были сделать до 1 января 1900 года. По условиям этого дара университет был поставлен перед проблемой собрать от других доноров 2 000 000 долларов в период чуть больше четырех лет. Проблема выглядела трудновыполнимой. Она оставалась таковой даже после того, как Элен Кальвер передала университету в 1895 году имущество, которое оценила в 1 000 000 долларов. Фонд возрастал месяц за месяцем, год за годом и все-таки недостаточно быстро. Рокфеллер продлил срок сбора до 1 апреля 1900 года.

Предпоследний день попечители общества и сотрудники университета провели в состоянии крайней тревоги. Затем от Гейтса поступила телеграмма, устранившая все опасения: «Я добился от друзей университета реальных обязательств сделать взносы, достаточные для покрытия всего, что, при проверке, могло быть признано острой нехваткой средств… поэтому вы можете объявить об успехе всей кампании».

Университет не проявил интереса к идентификации упомянутых «друзей». Его руководство подозревало, что они были обнаружены среди родственников Рокфеллера. Таким образом, в результате его обязательства от 30 октября 1895 года ресурсы учебного заведения увеличились на 5 000 000 долларов. Такая сумма, поступившая в критический период возмужания молодого учреждения, была просто бесценна.

При всей величине этих накоплений предстояли новые пожертвования. В декабре 1900 года Рокфеллер в качестве рождественского подарка преподнес еще 1 500 000 долларов, две трети которых передавались в дар, а треть – для общего назначения. На следующий год поступил другой рождественский подарок на сумму 1 000 000 долларов, а в декабре 1902 года – еще 1 000 000 долларов. В это время фонд университета располагал 10 000 000 долларов. Но и это, как оказалось, было только началом.

Дважды в течение первого 10-летия существования университета Рокфеллер посещал университетский городок. Первый раз в июле 1896 года он пришел на празднование 5-летия учреждения. Это был праздник для университета и всего города. Рокфеллер наблюдал закладку нескольких зданий, присутствовал на двух проповедях и слушал, как поют студенты:

> Лучше Джона Д. Рокфеллера человека не ищи.
> Все свои излишки денег он жертвует на У. Чи[2].

В июне 1901 года Рокфеллер присутствовал на праздновании 10-летия учебного заведения. Это было еще более величественное торжество, поскольку университет заметно вырос, были заложены три новых корпуса. Рокфеллер вновь попал в фокус внимания людей, собравшихся 18 июня в огромном шатре, который был сооружен в центральном четырехугольном дворе между зданиями университета. Он дал высокую оценку работе, проделанной сотрудниками университета и его друзьями в городе.

Его пожертвования продолжались. Здесь можно отметить, что к 1910 году, когда Рокфеллер передал 10 000 000 долларов, университет собрал примерно 35 000 000 долларов с учетом 7

000 000, внесенных другими донорами. Между тем сын Рокфеллера и директора его благотворительных советов передавали дополнительные взносы из своих фондов, пока в 1941 году общая сумма финансовых средств университета не превысила 80 000 000 долларов.

Способ предоставления пожертвований был не менее примечательным, чем их масштаб. Рокфеллер требовал и ожидал от Чикагского университета меньше, чем это делали любые другие крупные спонсоры подобных учреждений. Он отказался от присвоения университету его имени. Отказался иметь хотя бы скромный голос в управлении университетом. Рокфеллер уклонялся от посещения учебного заведения, за исключением двух торжеств, когда отказ присутствовать на них был бы расценен как неуважение. Кроме того, его посещения были краткими, а его роль в них, по возможности, незаметной. Лишь после смерти Рокфеллера одно из сооружений университетского городка было названо его именем. Это была церковь, ставшая Мемориалом Рокфеллера. Он фактически не требовал ничего, хотя глубоко ценил выражения благодарности в свой адрес. Он был одним из самых горячих приверженцев академической свободы в стране. Ведь, жертвуя университету десятки миллионов долларов без всякого упоминания своего имени, он благотворно влиял своим примером на всех других богатых людей. Когда Эдвин Э. Слоссон опубликовал в 1912 году книгу «Twelve Great American Universities» («12 великих американских университетов»), он категорически утверждал то, что ученый мир знал и так: университет, основанный Рокфеллером, стал одним из самых свободных в мире центров исследований, публикаций и обучения.

Глава 11
Новые помощники: Гейтс и сын

В начале 1890 года Рокфеллер был излишне обременен в двух отношениях. Неся по-прежнему неизбежную ответственность за деятельность «Стандард ойл», он все еще не имел заместителей, способных помочь ему контролировать растущий перечень разнородных инвестиций, или экспертов, ориентировавшихся в сфере филантропии. Летом 1893 года его секретарь Джордж Д. Роджерс составил потрясающий список основных активов шефа, помимо тех, что он имел в корпорации, а также природного газа и домов. Они насчитывали 67 объектов на общую сумму 23 375 000 долларов. Из этой суммы 13 750 000 долларов были вложены в 16 железных дорог, 2 800 000 долларов – в 9 горнодобывающих компаний, 2 100 000 долларов – в различные отрасли промышленности: производство бумаги, гвоздей, соды, пиломатериалов и т. д. и 1 180 000 долларов – в 9 банков и инвестиционных компаний. У него были интересы в 9 компаниях по торговле недвижимостью, в 6 пароходных компаниях и 2 плантациях по выращиванию апельсинов! Роджерс вполне справедливо порекомендовал, чтобы Рокфеллер прекратил вкладывать большие средства в предприятия, которыми управляют другие хозяева. Они либо теряют эти деньги, либо пользуются ими для самообогащения. Роджерс считал, что Рокфеллеру следует контролировать основные предприятия, которые он бы финансировал, опираясь на способных заместителей.

Если инвестиции затягивали его в одну трясину мелочей, то растущие аппетиты на его кошелек влекли в другую трясину. К 1890 году Рокфеллера уже постоянно изводили просьбы о помощи от людей и учреждений, которые были слишком важны, чтобы их грубо отвергнуть. И неудивительно, что он попытался наладить определенный порядок в своих пожертвованиях. Мартовским днем 1891 года Рокфеллер, совещаясь на Бродвее, 26 с Фредериком Т. Гейтсом о делах университета, остановил молодого собеседника, когда тот поднялся уходить. «Сядьте, господин Гейтс, – сказал он, – я хочу поговорить с вами на другую тему».

Рокфеллер продолжал: «Я встревожен, господин Гейтс. Обращений за пожертвованиями стало слишком много, чтобы их вынести. У меня нет времени и сил обращаться с этими просьбами надлежащим образом при моей деловой занятости. Я

так устроен, что не могу давать с охотой деньги, пока не разберусь основательно в полезности дела. Эти заботы теперь отнимают у меня времени и энергии больше, чем сама «Стандард ойл». Либо я должен переложить часть бремени, либо вовсе прекратить пожертвования. Последнее невозможно».

С тем, что это невозможно, Гейтс убежденно согласился.

«Думаю, что вы подходящий для этого человек, – сказал Рокфеллер. – Хочу, чтобы вы поехали в Нью-Йорк и открыли там офис. Вы сможете помочь мне в благотворительной деятельности, беря интервью, делая запросы и сообщая о результатах. Что вы думаете об этом?»

Хотя Гейтс ни в коей мере не осознал всю степень ответственности, которую подразумевал Рокфеллер, он принял его предложение без колебаний. В сентябре 1891 года Гейтс приступил к выполнению своих обязанностей в офисе на улице Нассау. Вскоре его ошеломил объем просьб. Газеты теперь широко знакомили читателей со статусом Рокфеллера как одного из богатейших людей. Например, в статье о великих состояниях Америки, появившейся в нью-йоркской газете Herald за 1892 год, активы Рокфеллера оценивались приблизительно в 125 000 000 долларов. Гейтс пишет: «Ни в приватной обстановке дома, ни за столом, ни в своей церкви, ни во время своих поездок к месту работы и обратно, ни за работой, ни где-нибудь еще господин Рокфеллер не был защищен от постоянных просьб. Не было у него помощников, когда его просили написать что-либо. В Нью-Йорке же от него добивались личных встреч. Господина Рокфеллера… травили почти как дикое животное… Однако он решил покончить с этим. Он знал, что говорил. И вот почти все просители без разбора, близкие или далекие, друзья или гости, представители элиты и простые люди, отсылались в мой офис на Темпл-Корт. Я делал все возможное, чтобы остудить горячие головы, выслушивал до конца каждую просьбу и объективно взвешивал достоинства каждого дела. Я обнаружил, что немало присосавшихся к господину Рокфеллеру благотворительных обществ не приносили пользы либо занимались мошенничеством. С другой же стороны, я постепенно развивал и внедрял во все его благотворительные акции научный принцип пожертвований. И вскоре он освободился почти от всех мелких забот и охотно и уверенно ступил на стезю большой филантропии».

Разумеется, Рокфеллер сохранил довольно обширный личный список благотворительных обязательств, но даже из него секретарь удалил многие пункты. Гейтс обнаружил, что в огромном потоке текущих запросов многие из них носили личный характер, были продиктованы эгоизмом и безрассудством.

Просители съезжались со всех уголков Америки и мира, от всех категорий населения. Значительная часть просителей были неграмотными. Из года в год их число увеличивалось. Однажды, сразу после того, как Рокфеллер объявил о большом пожертвовании, Гейтс обнаружил, что за первую неделю после этого число просителей превысило 15 000 человек и за месяц перевалило за 50 000! Один-единственный пароход однажды привез из Европы около 5000 писем просителей. Неудивительно, что Рокфеллер находился на грани нервного срыва!

Деятель, которого Рокфеллер выбрал своим главным помощником в сфере филантропии, был таким же способным, как и его партнеры в бизнесе. В этом качестве его можно было сравнить с Флэглером, Роджерсом и даже, возможно, с Арчболдом. Несмотря на определенные недостатки, он располагал редким сочетанием талантов: интуицией, живым воображением, аналитическим умом и предвидением. К этому следовало добавить несокрушимую энергию, смелость и евангелический порыв. По сути, он был скорее бизнесмен, чем священник или социальный работник. Вскоре он заслужил уважение за осторожное, находчивое и трезвое поведение в бизнесе.

Гейтс приобрел разносторонний опыт. Он был студентом, преподавателем, фермером, банковским клерком, торговцем, священником, сборщиком благотворительных средств. Он стал лидером баптистской конфессии и одним из лучших советников руководства Чикагского университета. Несмотря на свой энтузиазм, он трезво мыслил и никогда не позволял, чтобы его личные соображения превалировали над интересами дела. Он сочетал ярко выраженный альтруизм в одних направлениях со строгим учетом своих интересов – в других. Когда он стал советником Рокфеллера в бизнесе и филантропии, этот дуализм его характера усилился, поскольку он мог быть хладнокровным, твердым, скептичным и находчивым в регулировании инвестиций. Он также мог быть доброжелательным, отзывчивым и увлеченным в содействии сбору средств для некоторых образовательных и социальных учреждений, чему был привержен. В любом случае он был гибок в общении, производил впечатление на окружающих людей и был способен завести аудиторию. Даже если коллеги замечали его недостатки и слабости, они продолжали восхищаться его динамичностью и силой характера.

Гейтс неизбежно стал вскоре влиять на политику Рокфеллера в области инвестиций и филантропии. Через некоторое время после приезда в Нью-Йорк Рокфеллер предложил, чтобы Гейтс, когда шефу случалось во время своих частых ознакомительных

поездок находиться близ своих объектов собственности, отвлекался от работы в офисе, посещал эти объекты, узнавал все, что мог, об их состоянии и сообщал ему об этом. Гейтс делал это с меньшей неохотой, чем казалось. В своих «Случайных воспоминаниях» Рокфеллер объясняет, что он остановил свой выбор на Гейтсе из-за крепкого здравого смысла и проницательности. Фактически этот человек знал о финансах больше и глубже разбирался в бизнесе, чем он сам или Рокфеллер предполагали.

То, что Рокфеллер стал быстро и безоговорочно доверять Гейтсу, неудивительно. Как пишет Рокфеллер в своих «Воспоминаниях», он обнаружил в новом помощнике «редкую способность к бизнесу – высокоразвитую и осуществляемую с достоинством. Над этой способностью превалировала страсть к свершению великих, далекоидущих благих дел для человечества». Гейтс имел обыкновение излагать свои тщательно продуманные планы в четкой письменной форме. Если планы удовлетворяли Рокфеллера, он финансировал их без лишних слов и в той степени, в какой запрашивал Гейтс. Он обеспечил Гейтса всем необходимым для ведения дел – доверием, кредитом, информацией и самой лучшей офисной поддержкой. В этом он просто следовал своему жизненному принципу: обеспечивать энергичных, проницательных и честных помощников, каковы бы ни были их должности и звания, всеми удобствами, чтобы сделать их работу возможно легкой и успешной. «Я располагал всеми необходимыми инструментами, – подтверждает Гейтс, – а механизм был хорошо смазан и не допускал никакого трения. Ни один человек, занимавшийся ответственным бизнесом, не был так счастлив, как я. Ни один человек не получал больше помощи со стороны и не располагал лучшими возможностями».

Со своей стороны Гейтс вскоре убедился, что Рокфеллер был не только гениальным бизнесменом, но и одним из самых честных и сознательных промышленников, которых Америка когда-либо знала. Он никогда не сомневался в честности Рокфеллера и не доверял нападкам на него.

«За все время моего знакомства с ним, – писал Гейтс в конце своей карьеры, – знакомства, выпавшего на периоды испытаний и искушений, я не видел, чтобы он отступил, хотя бы на йоту, от деловой этики. Любая газетная байка, которая мне встречалась, о его мнимой причастности к темным сделкам, к сомнительному предоставлению преференций в горной промышленности, к искусственно раздутому спросу, к заговорам с целью вызвать панику, являлась ложью от начала до конца, без капли настоящей правды. То же касается операций так называемой «шайки

«Стандард ойл», создания монополий или манипулирования с целью избавления от конкурентов. По необходимости он каждый год выступал крупным инвестором. Он покупал и продавал акции и боны. Ему было необходимо держать связь с рынком, знать его настроения и делать реалистичные, насколько возможно, прогнозы. Он не был ни «быком», ни «медведем» на бирже. Он всегда следовал за состоянием рынка и никогда не пытался им манипулировать. В любом из наших больших кризисов он делал все возможное, чтобы стабилизировать цены, и всегда нес большие потери. Когда же кризис сохранялся, а кредит банков и отдельных кредиторов исчерпывался, он предоставлял свои ценные бумаги… по их просьбам… удрученным должникам». Разумеется, Гейтс ничего не знал о первых годах существования «Стандард ойл».

В 1897 году новый и еще более важный помощник занял место рядом с Рокфеллером – его 23-летний сын. В этом году Джон Д. Рокфеллер-младший стал выпускником Брауновского университета. Молодой человек был хорошо образован. Но чем особенно выделялся сын Рокфеллера, так это своей удивительной искренностью и добросовестностью, одержимостью большими целями. Он не задумывался над собственной карьерой, более всего он стремился быть полезным отцу и обществу.

В начале октября он явился на Бродвей, 26. Отец не предпринимал ничего для того, чтобы подстегивать или направлять новичка. К этому времени Рокфеллер отошел от руководства «Стандард ойл» и редко появлялся в деловой части города. Сыну не составляло труда понять, что отныне его карьера заключалась в управлении новым колоссальным и постоянно растущим состоянием, то есть в инвестировании и благотворительности. Если было необходимо, он представлял интересы отца в делах «Стандард ойл», в течение одного-двух лет выполнял функции вице-председателя и директора «Стандард ойл» Нью-Джерси. Однако он не играл активной роли в контроле над компанией. Вместо того чтобы работать в офисе Арчболда, он работал с Гейтсом.

Младший Рокфеллер приобретал опыт разными способами и прошел сквозь ряд трудностей, которые сопутствуют большинству новичков. У него были взлеты и падения, а одно происшествие было особенно досадным. Ему казалось важным освоить работу с ценными бумагами, покупая и продавая их. Вместе с сестрой Альтой они стали партнерами в инвестировании, деля поровну прибыли и потери. Как-то Дэвид Ламар, прозванный позднее «волком Уолл-стрит», познакомился с некоторыми молодыми помощниками Рокфеллера и сообщил им о возможности

прибыльных вложений в кожевенное дело. В этом, сказал он, заинтересован даже проницательный Джеймс Р. Кин. Постепенно Рокфеллера-младшего вовлекли в спекуляции, в которых, полагал тот, он действовал вместе с Кином. Обязательства сына Рокфеллера росли все больше. Кин же фактически не имел к ним никакого отношения. Когда же Ламар, как предполагалось, должен был выкупить от имени Кина совместное предприятие, он на самом деле продал его в свою пользу. Наконец, когда его призвали предъявить определенную долю акций, он не смог этого сделать. Рокфеллер-младший потребовал, чтобы Ламар зашел в его офис. Тот пришел с большим опозданием, и один взгляд на его смущенное лицо убедил молодого человека, что он имел дело с мошенником. Потери приближались к миллиону, но, как пишет сын, Рокфеллер-старший проявил в отношении этого инцидента понимание, великодушие и терпение:

«Никогда не забуду своего стыда и унижения, когда я сообщил об этом деле отцу. У меня не было денег покрыть убытки.

Отец выслушал рассказ. Не проронил ни слова недовольства или упрека. Он задал мне много вопросов – вы знаете, как он бывает строг, когда задает вопросы, – и поинтересовался каждой деталью сделки. Было трудно отвечать на вопросы: «Почему ты поступал так-то и так-то? Почему ты не спросил то-то и то-то?»

Выслушав рассказ, папа просто сказал:

– Ладно, Джон, я позабочусь об этом.

Вот и все. Никакого укора, даже предостережения на будущее. Но разве мог кто-либо еще, кроме отца, так ободрить сына и научить поступать правильно – одним молчанием? Он хотел обучить меня в суровой школе жизни умению поберечься. Он был так добр и велик, что не произнес ни слова, чтобы упрекнуть меня за дорогостоящую ошибку».

Случилось так, что «юниор», как некоторые называли Рокфеллера-младшего, вышел на сцену деловой жизни как раз тогда, когда его услуги были необходимы более, чем когда-либо. Состояние стало расти чудовищными темпами. К 1897 году нефть стала мощным источником как энергии, так и освещения. Бензин вместе с керосином стали востребованными товарами во всем мире. Бизнес рос феноменально. В 1900 году, а также в 1901-м чистый доход «Стандард ойл» превысил 50 миллионов. В 1902 году он вырос почти до 65 миллионов, а в 1903 году – до более чем 80 миллионов. Рокфеллер, все меньше интересовавшийся бизнесом и все больше проявлявший интерес к благотворительности, был в самом деле под угрозой погребения под собственными накоплениями. В Гейтсе и своем сыне он

нашел сочетание качеств, в которых нуждался. Гейтс был наделен в первую очередь воображением, пылкостью и предвидением. Сын – рациональностью, осторожностью, сознательностью и честностью.

Между тем поток пожертвований был систематизирован и ускорен. Кроме грантов Чикагскому университету, Рокфеллер выстроил последовательный ряд более мелких взносов. Они включали длинный перечень получателей – Барнардский, Уэслийский и Вассарский колледжи, а также Корнеллский, Брауновский, Денисонский университеты, Мемориал Линкольна, университеты Небраски и Сиракуз. Пожертвования передавались семинариям в Ньютоне, Рочестере и других местах. Финансировались Ассоциация христианской молодежи (ИМКА), миссии и поселения, другие социальные объекты, а также церкви, больницы и приюты. Ни один грант не предоставлялся без тщательного обследования условий существования учреждения и без гарантий его полезности.

Делая такие пожертвования, Рокфеллер, его сын и Гейтс следовали одному принципу и воодушевлялись одной целью. Теперь стало ясно, что в одном отношении колоссальное состояние было главным образом следствием счастливого стечения обстоятельств. Экономические условия не позволили бы добиться таких накоплений до Гражданской войны, в то время как наша экономика и законодательство не позволили бы этого сделать после Первой мировой войны. Это явление было возможно лишь в ограниченный период нашей истории. Более того, объем накоплений намного превысил все, о чем Рокфеллер мечтал поначалу. Он налагал большую ответственность и предоставлял большие возможности для благих дел. Рокфеллер ощущал себя не столько собственником этого богатства, сколько его попечителем и управителем. Вскоре он выяснил, что американцы (возможно, потому, что они чувствовали преходящий исторический характер такого накопления состояния) не выражали особой благодарности за самый факт распределения богатства. Но думающие люди все-таки выражали признательность за серьезное отношение Рокфеллера к попечительству. Он, его сын и Гейтс были полны решимости заниматься попечительством на научной основе и с максимальной заботой. За преданность этому делу, предусмотрительность и усердие, которые они проявляли, эти люди и в самом деле заслуживали сердечной благодарности.

Можно добавить, что с течением лет в сознании Рокфеллера сложилось полумистическое убеждение, что Бог дал ему деньги для использования на благо человечества. Он полагал, что всегда

был донором, всегда руководствовался в пожертвованиях четко выработанными правилами, честно и разумно. Ему казалось, что Провидение, возможно, вознаградило его тем, что сделало его одним из самых могущественных благотворителей в истории.

Глава 12
Рокфеллер, Морган и стальной трест

Когда кризис 1893 года поразил Соединенные Штаты, Рокфеллер участвовал вместе с братьями Мерритт – «семью железными парнями» – и другими предпринимателями в разработке железорудного бассейна Месаби-Рейндж в Миннесоте. С инвестициями в это дело начался наиболее драматичный период его карьеры. Его вовлек в это новое предприятие скорее случай, чем осознанный интерес. Почти десять лет он делал мелкие венчурные (венчурный бизнес – поиск, финансирование и продвижение на рынке передовых научных и технологических разработок. – *Ред.)* вклады в железорудное дело. По рекомендациям Колби и Хойта он инвестировал капитал в железорудное предприятие близ Сантьяго, Куба, в несколько шахт железорудного бассейна Гогебик в северном Висконсине, две из которых были особенно производительны. Он вкладывал капитал в предприятия Мичигана и Миннесоты. В 1870– 1880-х годах металлургическая промышленность страны стремительно развивалась. Одно за другим открывались и интенсивно эксплуатировались новые месторождения железа вокруг Великих озер – Маркетт, Меномини, Гогебик и Вермильон. Они основательно перестроили металлургическую промышленность Соединенных Штатов. И все же это было только начало, поскольку предстояло открыть новые богатые месторождения. Из них Месаби было самым крупным в истории.

Весной 1893 года Гейтс посетил Дулут и поехал на месторождения Месаби в частном вагоне, оборудованном Леонидасом и Альфредом Мерриттами, где он все узнал об истории их предпринимательства и активах. Мерритты – первоначально пять братьев и три племянника – были чрезвычайно колоритной группой. Заинтересовавшись лесозаготовками и озерным транспортом, они стали жесткими, упорными и неутомимыми охотниками за сосновой древесиной. Некоторые из них были убеждены, что холмы Месаби, где было много железистой породы и где стрелка компаса вертелась как волчок, содержали такие богатые залежи железной руды, каких земля еще не знала. В разных местах они натыкались на участки земли охристого оттенка и были уверены, что выработка грунта обнаружит железо. В течение нескольких лет им не удавалось добыть реальных подтверждений своих предположений, поскольку изыскатели полагали тогда, что руда сама откроется в

обнажившихся минеральных жилах, в то время как на самом деле она залегала неплотными плоскими пластами под грунтовой поверхностью. Но Мерритты не сдавались. Они уходили в леса в поисках сосновой древесины и железа, возвращаясь оттуда через тридцать дней, когда от них оставались только «кожа да кости». Над ними смеялись, но они гнули свою линию.

Методами, весьма распространенными в то время, но не выдерживающими критики, Мерритты добились контроля по непомерно низким ценам – менее чем доллар за акр – над большей частью территории Месаби. Сначала они попытались соблазнить одну из северо-западных железнодорожных компаний протянуть ветку к рудным месторождениям. Когда это не удалось, они организовали свою компанию и к 1893 году стали частичными собственниками 66-мильной линии, построенной небрежно и неустойчиво. Она связывала Месаби с озером Верхним. Для того чтобы приобрести железнодорожную ветку, арендовать землю и купить много акций в шести отдельных горнорудных компаниях, действовавших в бассейне, Мерритты влезли в серьезные долги. В конце 1892 года они задолжали в целом 2 000 000 долларов, а может, и больше. Тем не менее братья запланировали протянуть железнодорожную линию до Дулута, купить сотни вагонов для перевозки руды и построить дорогостоящие рудные причалы в новом терминале Дулут.

Мерриттам явно грозило разорение, особенно в связи с тем, что все признаки указывали на неизбежность наступления тяжелых времен. Но их ничто не могло остановить. Ведь Альфред и Леонидас непоколебимо верили в приобретенные шахты и железную дорогу как средства спасения. Их партнеры по железной дороге, главным образом предприниматели и банкиры Миннесоты, решительно возражали против продления железной дороги до Дулута и строительства рудных причалов. Однако Мерритты с тем, что их биографы называли «маниакальным рвением», порвали с этими партнерами и двигались дальше. Посредством острых комбинаций, против которых в Дулуте долго негодовали, они купили достаточно акций (платя, временами, долговыми расписками), чтобы установить полный контроль над железной дорогой.

В горниле кризиса 1893 года, когда Мерритты были уже на грани катастрофы, к ним на помощь пришел Рокфеллер. По совету Гейтса он приобрел на 400 000 долларов золотые облигации, обеспеченные первой закладной. Они принадлежали компании, владевшей железной дорогой от месторождений Месаби к озеру Верхнему. Очевидно, вложение было выгодно, поскольку в 1898 году предприниматель Генри Оливер из

Питтсбурга согласился вывозить как минимум 400 000 тонн железной руды в год. Сделав столь крупные инвестиции, Рокфеллер и Гейтс решили, что «Стандард ойл» могла пойти дальше в спасении железной дороги. Леонидас Мерритт и его коллега Чарльз Х. Ветмор пришли к Гейтсу с рядом предложений, чтобы переложить на широкие плечи Рокфеллера придавивший их груз. Предложения обсудили, скорректировали и оформили в ряд соглашений, которые были сведены в один контракт. Он привел к образованию «Лейк сьюпириор консолидейтед айрон майнз компани», холдинговую фирму, получившую лицензию на основе законодательства Нью-Джерси. Мерритты передали этой фирме свои акции в шести горнорудных компаниях Месаби, железнодорожной компании и рудных причалах, в то время как Рокфеллер передал ей свои активы на горнодобывающие шахты в бассейнах Месаби и Гогебик, на Кубе, а также в «Уэст сьюпириор айрон энд стил компани». В дальнейшем Рокфеллер авансировал 500 000 долларов для непосредственных нужд железной дороги, выделив позднее еще 1 500 000 долларов. В то же время он дал взаймы Мерритту и Ветмору, как партнерам, значительные суммы наличными и выделил лично Мерриттам 150 000 долларов на их залоговое обеспечение. Рокфеллер взял их на поруки.

Мерритты приобрели акции в компании «Лейк сью-пириор консолидейтед», чтобы контролировать ее операции в свою пользу. Рокфеллер приобрел 6-процентные облигации, обеспеченные первой закладной. Воспользовавшись дурными советами, а также из жадности, Мерритты немедленно разводнили акционерный капитал до предела, выпустив акций на общую сумму 26 050 000 долларов (по номиналу 10 долларов за акцию). От этой операции они получили около 10 000 000 долларов. То есть они обменяли акции горнорудных и железнодорожной компаний стоимостью примерно в 2 000 000 долларов, купленных главным образом на деньги других людей, на количество акций новой компании в пять раз большее. Номинальная стоимость акции, хотя и разводненная в ценах 1893–1894 годов, постепенно снизилась в сравнении с действительной стоимостью шахт Месаби. Когда Мерритты заключали соглашение с Рокфеллером, их ликование было беспредельным. «Прошло время, когда мы считали себя пауперами *(лат.* pauper – бедный, лишенный всяких средств к существованию. – *Ред.),* – радовались они. – Восстановлено полное доверие к нам». 12 июля, когда важный контракт был подписан, Лон попросил разрешения посетить офис Рокфеллера и пожать ему руку.

Сразу же была закончена прокладка железной дороги. К

несчастью, Лон и Альфред Мерритты, в качестве руководителей «Консолидейтед», немедленно столкнулись с новыми трудностями. Металлургия оказалась, выражаясь словами одного из ее историков, в состоянии «обваливающихся цен, дефицита кредитов и ограниченного спроса, ожесточенной конкуренции, неудачных попыток поддержания цен при помощи концентрации производства, гибели слабых компаний и роста сильных компаний». Мерритам не удалось продать сколько-нибудь значительное количество руды Месаби. И не только потому, что многие доменные печи бездействовали. Даже если бы спрос был высок, руда с шахт Месаби могла бы использоваться в промышленности медленными темпами. Когда сыпучая порошкообразная руда загружалась в печи, предназначенные для прежней смеси размельченной породы, результат оказывался плачевным. Иногда порошок взрывался, выводя печи из строя, иногда же он выдувался вверх в виде красивой пылеобразной огненной массы, оседающей на соседних зданиях и провоцирующей судебные иски. Требовалось изобрести новый тип доменной печи. По словам Гейтса, ни одна горнодобывающая компания не заработала и доллара на добыче руды в Месаби в первое десятилетие после открытия месторождения.

Попав в тиски этих новых проблем, Альф и Лон Мерритты снова обратились за помощью к Рокфеллеру. На этот раз он не мог помочь. Осенью 1893 года, когда кризис достиг критической отметки, он выделил почти 6 000 000 долларов 58 различным предпринимателям и компаниям, отчаявшимся получить денежные кредиты в банках. Для этого Рокфеллер сам позаимствовал сумму между 3 000 000 и 4 000 000 долларов. Тогда Мерритты предложили продать ему акций «Консолидейтед» по номиналу на сумму в 900 000 долларов. И хотя номинал акции превышал на 2 доллара ее рыночную стоимость, а акционерный капитал не приносил дивидендов, Рокфеллер приобрел весь пакет. Оплачивая этот пакет, он обеспечил Мерриттов правом выкупа 550 000 долларов в течение года под 6 % годовых. Другими словами, он дал им год – и дал бы больше, если бы они попросили, – на обретение твердой почвы под ногами. На самом деле Рокфеллер фактически поддерживал двух Мерриттов – Льюиса и Халетта – в течение более 7 лет, пока они не продали свой акционерный капитал «Юнайтед стейтс стил» в 1901 году за 9 190 000 долларов наличными.

Между тем они попали в 1894 году под влияние юриста Анака А. Харриса, который побудил их пойти на открытый конфликт с Рокфеллером. Они все еще нуждались в деньгах. Очень кстати Харрис указал им на легкий путь выхода. Подобно

всем другим горнорудным компаниям, некоторые из тех, в которые Рокфеллер сделал вложения, испытывали затруднения. Более того, их оценка была завышена, не до такой степени, как компании Мерриттов, но тем не менее на существенном уровне.

Нет необходимости исследовать судебное разбирательство, которое спровоцировал, исходя из этого, Харрис. В итоге суд принял компромиссное решение. Мерритты подписали письменный отказ от претензий к Рокфеллеру, тот же выплатил 525 000 долларов в знак удовлетворения их требований. Он сделал это не потому, что чувствовал себя перед ними в чем-то обязанным, но потому, что хотел сократить время тяжбы, потому что желал помочь ни в чем не повинным кредиторам, которым Мерритты задолжали деньги, потому что он дорожил репутацией в Миннесоте, где имел бизнес в металлургии. Впоследствии дело Альфа Мерритта и Анака Харриса выявило некоторые факты того, из-за чего Гейтс назовет это дело их совместной судебной инсценировкой.

Огромные новые железорудные активы связали Рокфеллера с одной из наиболее любопытных проблем в его карьере, но также предоставили ему замечательную деловую возможность. Богатство обеспечило ему большие преимущества в сделках в сфере железорудной промышленности. Процесс консолидации бизнеса происходил в этой сфере с быстротой, которую один из историков определил как «столь же неизбежную, сколь и беспримерную». Вначале, в 1891–1893 годах, залежи железа, которые быстро росли в результате новых открытий, находились в собственности многочисленных отдельных предпринимателей и компаний. Некоторое время Мерритты самонадеянно считали, что смогут контролировать все действительно стоящие месторождения, но они вскоре обнаружили, что многие другие собственники овладели весьма перспективными залежами. Однако тяжелая депрессия 1893–1897 годов произвела быструю трансформацию. Когда экономическая буря улеглась, месторождения железной руды контролировали три крупные корпорации: «Оливер айрон-майнинг компани», «Миннесота айрон компани» и «Консолидейтед айрон майнз» Рокфеллера. Четвертый крупный производитель «Грейт Нозерн» Джеймса Дж. Хилла только вступал в эту сферу.

Рокфеллер и Гейтс долго обсуждали вопрос о месторождениях железной руды в Месаби, которые Гейтс ранее тщательно обследовал. Рокфеллер также читал доклады экспертов и проговаривал этот вопрос с различными деловыми советниками. Инстинкт влек его к увеличению активов в этой сфере. Он следовал опыту приобретений в нефтяной отрасли.

Теперь, занявшись по случаю железорудным бизнесом, он оказался владельцем части самых перспективных залежей железной руды. Под его контролем находилась железная дорога, ведшая к озеру Верхнему. Следовало ли ему свернуть свою деятельность или двигаться вперед? В ответе на этот вопрос он никогда не колебался. Он хотел диверсификации инвестиций, поскольку его огромные доходы, уже достигавшие, возможно, 10 000 000 долларов в год, неумолимо росли. Он приобрел значительную часть дешевых источников нефти, почему бы ему не обратиться к железорудной отрасли с целью повторения успеха?

«Когда кризиса стали меньше бояться, – пишет Рокфеллер, – и дела несколько наладились, мы начали понимать, в какой ситуации находимся. Мы вложили многие миллионы, но, кажется, никто не хотел покупать акции вместе с нами. Наоборот, все хотели их продавать. Акции предлагались нам в пугающих количествах – по существу, весь акционерный капитал компаний перешел к нам без всяких просьб с нашей стороны – совсем наоборот, – и мы платили за него наличными». Благодаря этим покупкам он быстро увеличил свои активы в «Консолидейтед», взяв ее полностью под свой контроль. Под умелым руководством Гейтса «Консолидейтед» нарастила свои мощности в железорудной промышленности как прямыми покупками, так и посредством аренды. Когда это было сделано, рынок железной руды находился в никудышном состоянии, и будущее нового предприятия казалось многим опытным бизнесменам неопределенным.

Возвышение Рокфеллера как одного из потенциальных предводителей металлургической отрасли стало спектаклем, захватившим воображение большинства американцев. Казалось, что он и Карнеги сойдутся на поле брани как два закованных в латы барона феодального времени, ведущие за собой вассалов. Газетчики, гонявшиеся за сенсациями, предрекали им тяжелое личное соперничество. Властелин нефти против властелина стали, два богатейших человека в мире, две мощнейшие промышленные корпорации, когда-либо существовавшие, вступили в непримиримую борьбу – такую картину рисовало воображение многих американцев.

Фактически, Рокфеллер и Карнеги всегда поддерживали между собой прекрасные личные отношения и воздерживались от каких-либо «битв». Их обоих часто забавляли комментарии прессы об их так называемом соперничестве в благотворительности. Чарльз М. Шваб (бизнесмен, учредитель брокерской компании, прославился тем, что делал доступным

фондовый рынок для широких слоев населения, наиболее тесно связанный с Карнеги и лучше, чем кто-либо, знавший его. – *Ред.)* вспоминал, как однажды они обменялись рождественскими подарками – Рокфеллер послал Карнеги бумажную жилетку стоимостью в несколько центов, а Карнеги одарил Рокфеллера-трезвенника бутылкой своего лучшего виски! Тем не менее Рокфеллер был не прочь укрепить свои позиции.

«Меня поражало, – писал он впоследствии, – что сталепромышленники не понимали необходимости контроля за снабжением рудой». Биограф Карнеги признает, что этот пробел позволил Рокфеллеру внедриться в отрасль. «Брешь между сталепромышленниками и их сырьем – вот куда устремился талант, который создал величайший в мире трест». Некоторые партнеры Карнеги стали проявлять нервозность, как бы этот расчетливый нефтяной магнат не стал конкурировать с шотландцем в сфере производства стали.

Начали циркулировать слухи, будто агенты Рокфеллера подыскивают подходящие места в районе Великих озер – в Дулуте, в Чикаго, Кливленде и других городах – для строительства новых сталелитейных заводов. Распространение этих слухов никак не повредило позициям Рокфеллера. Месторождения, где железо можно было извлекать с издержками в несколько центов за тонну, составили его ценный актив. Вряд ли можно было бы обнаружить такие мозги, как у «команды Рокфеллера», где-нибудь еще. Сам Карнеги публично признавал, что район Питтсбурга теперь меньше пригоден для производства стали, чем определенные районы северо-запада. Если прибавить 10–15 миллионов долларов в год, которые Рокфеллеру приходилось инвестировать, его мощную хватку водного транспорта на Великих озерах и его гениальные организаторские способности, то его активы здесь давали группе Карнеги реальные основания для беспокойства.

Как бы старательно ни маскировал Рокфеллер свои намерения, у него никогда не возникало желания вторгаться в сферу производства железа и стали. Он всегда стремился консолидировать одну сферу своих владений перед тем, как двинуться покорять другую. Он понимал, что утверждение своего превосходства в области добычи и транспортировки руды потребует от него напряжения всех сил. Но он вполне представлял себе преимущества, которые давали ему в предстоящих торгах сообщения американской прессы 1895 года. «В течение шести месяцев, – говорилось в одной корреспонденции из Питтсбурга, – начнут реализовываться, вполне вероятно, планы строительства гигантского сталелитейного завода на берегах

озера Эри, недалеко от Кливленда».

В действительности, однако, он не хотел расширения сферы своего бизнеса. Рокфеллер понимал, что такое незнакомое, трудное и рискованное дело, как производство железа и стали, опасно до крайности. Он встретил бы конкуренцию не только со стороны Карнеги и Фрика, которые прочно утвердились в этой отрасли, но также со стороны быстро растущей «Иллинойс стил компани», которой руководил Элберт Х. Гэри, и других мощных корпораций. Итогом стала бы такая же разрушительная друг для друга война, какую он пережил в годы становления нефтяной отрасли. Он чувствовал, что самое разумное – заключить соглашение с группой Карнеги – Оливер, по которому, в обмен на его обещание воздерживаться от соперничества в производстве железа и стали, они со своей стороны воздерживались бы от конкуренции в сфере добычи руды.

В декабре 1896 года была заключена эпохальная сделка, и не столько сделка, сколько альянс. Его замысел родился в сообразительной голове Оливера. Пришли к согласию, что группа Карнеги – Оливер арендует на 50 лет основные шахты корпорации Рокфеллера по низкой цене – 25 центов за тонну. Они должны были добывать в этих шахтах минимум 600 000 тонн в год да еще такое же количество руды – в своих шахтах, общее же количество руды в 1 200 000 тонн перевозилось бы по железной дороге Рокфеллера и водным путем рудовозами, которые строил Гейтс. Таким образом, группа Карнеги – Оливер занимает выгодные позиции в области контроля над поставками дешевой руды.

По этому соглашению «Карнеги стил компани» гарантировала снабжение недорогой рудой высокого качества, перевозку которой Рокфеллер гарантировал же по своей железной дороге и пароходной линии. Пока Карнеги воздерживался от транспортировки руды, а Рокфеллер – от производства стали. Могло показаться, что Рокфеллер рисковал больше. Группа Карнеги не инвестировала никакого капитала помимо шахтного оборудования и других подобных затрат. Если же залежи руды быстро истощились, Рокфеллер должен был понести убытки. Но «Карнеги стил компани» дала письменное обязательство не вторгаться на месторождения Месаби, покупать руду только у Рокфеллера, пока тот сможет поставлять ее необходимого качества и будет воздерживаться от покупки и аренды рудоносных площадей в этом месте. Эти обязательства Гейтс, который вел переговоры от имени Рокфеллера, рассматривал как «фундаментальные».

Возникшая таким образом ситуация подталкивала к

очевидным выводам. Дальнейшая консолидация бизнеса могла быть предпринята Рокфеллером, который приобрел богатейшие железорудные шахты и большой флот рудовозов, или Карнеги, который контролировал мощнейшие заводы. Но оба они были уже слишком стары и проявляли слишком большую заинтересованность в филантропии. Это должны были делать другие. Между тем двое стареющих лидеров, наделенных публикой амбициями, которых не имели, маневрировали с целью сохранить положение. Каждый из них отвергал посягательства на свою собственность, стремился добиться справедливой цены на нее, но в то же время оба были готовы продать ее. В трехлетний период 1898–1900 годов разговоры о покупках и продажах велись в офисах Уолл-стрит, в деловых клубах и на страницах газет, посвященных финансам.

Только исследователи промышленной и финансовой стратегии найдут занимательным детальное изучение наветов и сомнений этих трех лет. Не является абсолютно точной и наша информация, несмотря на массу сплетен, публиковавшихся еженедельно. Оказывается, Рокфеллер в 1899 году предложил продать все свои шахты, железную дорогу от месторождения руды и пароходы компании Карнеги за 50 000 000 долларов, цену, за которую Карнеги должен был ухватиться, если бы действительно был заинтересован в экспансии. Но он отклонил предложение. Согласно Швабу, два фактора повлияли на его решение помимо общего нежелания взваливать на себя новое бремя. Одним была врожденная осторожность Карнеги. Другой фактор касался характера земель Рокфеллера. По мнению экспертов Карнеги, руда там была слишком измельченной, а ее залежи слишком незначительными.

Очевидно также, что соглашение, заключенное в 1896 году между группой Карнеги – Оливер и компанией Рокфеллера, действовало отнюдь не безупречно. Гарри Оливер вскоре разорвал соглашение. Он стал покупать руду с месторождения Месаби и отправлять ее на восток независимыми грузоперевозчиками. Это грубое нарушение контракта одно время было чревато открытой торговой войной. Компания Рокфеллера организовала утечку информации о том, что она могла построить собственные сталелитейные заводы в районе Чикаго, куда поставляла бы руду с минимальными издержками, поскольку буквально монопольно владела рудовозами.

Между тем Карнеги, который с 33-летнего возраста говорил о своей ранней отставке, совершенно ясно обнаружил желание распродать свою собственность. И в январе 1901 года он действительно продал ее Дж. П. Моргану и его партнерам. Это

сделало возможным образование «Юнайтед стейтс стил». Группа Моргана купила компанию Карнеги и все ее имущество за умопомрачительную сумму – 305 450 000 долларов в облигациях. Акционерный капитал на 144 000 000 долларов был реализован по рыночной цене и почти на 200 000 000 долларов – по номинальной стоимости. Никогда прежде мир не видел сделки такого масштаба. Гарантирует ли она мир в промышленности страны и оправдает ли будущее столь высокую капитализацию?

Под давлением обстоятельств Морган теперь был вынужден быстро формировать союз почти всех крупных компаний страны, добывающих железную руду и производящих сталь. Более того, для группы Моргана стало важным приобрести железорудное месторождение Месаби и мощную «Бессмер стимшип компани» Рокфеллера. Созданные находчивыми помощниками Рокфеллера активы представляли собой серьезную потенциальную угрозу новому стальному объединению. Они включали богатейшие на планете железорудные шахты, наиболее мощный флот рудовозов, какой еще не видели Великие озера. Стоило компании Рокфеллера построить новые заводы в Южном Чикаго или Кливленде, как она смогла бы продавать продукцию дешевле конкурентов. Если бы Рокфеллер продал свою собственность какому-нибудь третьему лицу, опасность стала бы еще больше. Морган, понукаемый Гэри, решил действовать по принципу: все или ничего. В его объединение должна быть включена каждая компания с большими финансовыми ресурсами и связями, и активы Рокфеллера не должны были стать исключением.

Морган не терпел соперника и любого человека, добившегося такой степени финансовой или промышленной мощи, которая делала того независимым властителем. По природе он был высокомерен и властолюбив, всегда стремился доминировать над всеми деятелями современности. Он наблюдал за ростом могущества «Стандард ойл» с чувством неприязни, к которому примешивалась, возможно, неосознанная, но реальная зависть. Со своей стороны, Рокфеллер в последние годы не доверял финансовому капитализму. Нефтяной магнат, суровый, погруженный в себя, не приемлющий внимания публики, относился к образу жизни Моргана с равной неприязнью. Ему претили величественная поза Моргана, его огромные расходы на яхты, произведения искусства и личную библиотеку, его многосторонние интересы и сиятельное великолепие. Это было столкновение пуританина с князем рода Медичи, каждая из сторон не могла понять друг друга. Во всех привлекательных консорциумах или учреждениях, которые Морган поддерживал, он ни разу не допускал участия Рокфеллера даже в начальной

фазе. Гейтс и молодой Рокфеллер взяли этот факт на заметку.

Оба лидера до сих пор встречались лишь однажды. Уильям Рокфеллер хорошо знал Моргана, и, поскольку Уильям готов был оказать ему соответствующее уважение, Морган принял позу снисходительного дружелюбия по отношению к нему. Однажды в доме Уильяма на берегу Гудзона Джон Д. Рокфеллер и Морган были представлены друг другу. «Мы обменялись несколькими любезностями, – вспоминал Рокфеллер впоследствии. – Но я заметил, что господин Морган оставался во многом Морганом: весьма надменный, весьма склонный смотреть на людей сверху вниз. Я смотрел на него и думал. Со своей стороны, я никогда не мог понять, как может человек так заноситься и упиваться могуществом». В словах «Я смотрел на него и думал» скрывается бездна значений.

История того, что случилось на этот раз, несколько напоминает оперетту. Морган поступился изрядной долей своей гордости, попросив встретиться с Рокфеллером на Бродвее, 26. Рокфеллер ответил, что отошел от бизнеса и больше не ходит в свой офис, но будет рад встретиться с Морганом в удобное для него время на Западной 54-й стрит, 4 для сугубо личных переговоров. Морган, воспринимавший договоренность в пиквикской манере, отправился в верхнюю часть города и изложил свое дело перед сдержанным Рокфеллером. Биограф Гэри рассказывает, как Морган отреагировал на встречу на следующий день. Он вошел возбужденный, ликуя, вскинул руки вверх и крикнул Гэри:

– Я сделал это!

Гэри, естественно, спросил:

– Сделал что?

– Я встретился с Рокфеллером.

– Как он обошелся с тобой?

– Хорошо.

– Ты приобрел железорудные месторождения?

– Нет. Я просто сказал ему, что нам нужно их приобрести, и спросил, не сделает ли он встречное предложение. Сколько, по-вашему, нам следует заплатить?

Все, что Рокфеллер, очевидно, сделал, когда Морган – на этот раз скрывший свою властную манеру под покровом любезного обхождения – спросил о «предложении», он сказал, что инвестированием занимаются непосредственно Джон Д. Рокфеллер-младший и Фредерик Т. Гейтс и что он должен посоветоваться с ними. В прессу проникли некоторые некорректные сообщения об этой встрече. Подлинная история того, что случилось, проста, хотя и драматична в своем роде.

Несколько дней Рокфеллер ничего не предпринимал, но выжидал. Морган терял терпение. Наконец Г.Х. Роджерс пришел утром 25 февраля 1901 года к Джону Д. Рокфеллеру-младшему на Бродвей, 26. Роджерс находился в тесном контакте с Морганом, так как с началом реализации планов образования крупного стального объединения финансовый олигарх обратился к известным промышленникам за советом. «Не пойдете ли вы со мной, – спросил Роджерс, – к господину Моргану?» Молодой Рокфеллер сказал, что пойдет. Поскольку Морган запрашивал «предложение», разговор был крайне необходим. Щеголеватый Роджерс встретился с молодым человеком 27 лет по договоренности в 3.30 пополудни в офисе Моргана.

Когда их впустили, они обнаружили, что Морган обсуждает со своим партнером Чарльзом Стилом некоторые документы. Он не обратил особого внимания на вошедших людей. На следующий день молодой Рокфеллер писал отцу: «Господин Морган был чрезвычайно занят делами, выглядел уставшим и нервозным. Его немного раздражало, что вы не занялись этим вопросом раньше, и он пожелал завершить сделку сразу». Через многие годы Джон Д. Рокфеллер-младший вспоминал, что Морган поднял голову и, глядя бульдожьим взглядом, воскликнул: «Итак (его «итак» было устрашающим), какова ваша цена?» В письме к отцу это не упомянуто. Но молодой человек рассказывает, что, когда Морган выразил недовольство задержкой, он объяснил, что оценка имущества требует времени. Морган ответил, что решение должно быть принято в течение 24 часов, если Рокфеллер хочет войти в объединение согласно существующему плану, но он может войти вместе с другими и позднее. Затем Морган спросил о цене.

«Он просто пожелал, чтобы мы оценили стоимость нашего имущества и сообщили ему, на какой основе будем обменивать свой акционерный капитал на акционерный капитал объединения. Я ответил, что понимаю переговоры таким образом, что господин Морган пришел к вам скорее торговаться, чем заниматься чем-либо другим. Тогда если мы договоримся между собой, то предпочтем войти в объединение с этими джентльменами. Тем не менее мы не ищем торга и вполне удовлетворены нынешним ходом событий. Более того, я уверен, что вы ни в коем случае не пожелаете оценивать свое имущество, что Морган может делать все, что хочет, для ознакомления с нашим имуществом, а вы либо примете, либо отклоните его оценку».

В этот момент Моргана куда-то вызвали. Г.Х. Роджерс, присутствовавший все время при разговоре, посоветовал

молодому Рокфеллеру изменить манеру поведения. На это молодой человек заявил, что отвечает за каждое свое слово – что «мы абсолютно равнодушны к вступлению в объединение». Из документов судьи Гэри явствует, что Морган уже обращался к Гэри с просьбой определить справедливую цену и что судья снабдил его «предельной цифрой» в 75 000 000 долларов за месторождения Месаби. Теперь Роджерс предложил, чтобы независимым оценщиком выступил Фрик. Молодой Рокфеллер согласился с этим, и Морган, по возвращении в офис, также не возражал. Он все еще торопился и вел себя надменно. «Все выглядело так, – писал отцу молодой человек, – как при уборке комнаты. Мы, видимо, выступали крошками, которых следовало вымести. Ожидали, что нас выметут, и вызывало раздражение то, что в столь поздний час мы еще остаемся на месте».

Затем последовали довольно продолжительные переговоры. Согласно бытописанию Фрика Джорджем Харвеем, этот фабрикант изделий из железа отправился в Покантико-Хиллз на переговоры с Рокфеллером. Оставив свой экипаж у ворот, он вошел в парк и встретил магната, совершавшего прогулку. Они поговорили некоторое время, Фрик настаивал на заключении соглашения. «Как мой сын сообщил Моргану, – отвечал Рокфеллер, – я не стремлюсь продать свое имущество. Но, как вы догадываетесь, я не хочу мешать осуществлению чрезвычайно полезного предприятия. Однако, честно говоря, я возражаю против предполагаемого покупателя, произвольно устанавливающего «предельную цифру», и не могу вести дело на такой основе. Это слишком напоминает ультиматум… Вы согласны или нет, что цена, которую предлагают эти джентльмены, на несколько миллионов долларов ниже реальной стоимости имущества?»

Однако документы Рокфеллера показывают, что это упрощенная версия того, что происходило на самом деле. Фрик действительно беседовал с Рокфеллером в Покантико. Основные же переговоры велись тем не менее с Гейтсом и Рокфеллером-младшим в их нью-йоркском офисе. Сначала речь шла вокруг различных наличных сумм. Наконец, утром 15 марта 1901 года Гейтс и молодой Рокфеллер согласились затребовать 8 500 000 долларов за флот на Великих озерах, а также потребовать 1,4 привилегированной акции и 1,4 обычной акции в «Юнайтед стейтс стил» за каждую акцию акционерного капитала компании «Консолидейтед», контролировавшейся Рокфеллером, на общую сумму около 25 000 000 долларов. Это давало приблизительно 41 200 000 долларов по номинальной стоимости привилегированных акций «Юнайтед стейтс стил» и 41 200 000 долларов по

номинальной стоимости обычных акций, а также 8 500 000 долларов наличными, или, в целом, 90 900 000 долларов.

В 1.30 пополудни Фрик пришел в офис, выслушал предложение, назвал его справедливым и отправился консультироваться с Морганом. В три часа дня он вернулся назад с контрпредложением. Морган готов был дать по одной с четвертью привилегированных и обычных акций акционерного капитала. 1,4 акции он счел слишком много. Наконец молодой Рокфеллер и Гейтс сказали Фрику, что, если он хочет заключить сделку в этот день, они примут 1,35 акции за каждую акцию «Консолидейтед». Фрик вернулся к Моргану. Позже, после полудня, он сообщил по телефону, что Морган согласен. «Мы с господином Гейтсом вполне удовлетворены сделкой, – писал молодой человек отцу. – Хотя можно было добиваться 1,4 акции, мы проявили готовность к умеренности и уступкам, что должно произвести благоприятное впечатление на господина Моргана. Дело обстоит так, что ни он, ни его люди не могут предположить, что мы пытались вести жесткий торг».

2 апреля 1901 года корпорация «Юнайтед стейтс стил» разослала акционерам циркуляр, оповещающий, что собственность Рокфеллера включена в конгломерат. Фрик часто гордился тем, что содействовал заключению соглашения. Цена в 80 000 000 долларов акциями (наличная стоимость) за месторождения Месаби и 8 500 000 долларов за флот рудовозов была на самом деле умеренной. Естественно, многие наблюдатели в то время считали ее огромной. Эти шахты Месаби раньше не приносили дивидендов, и несколько лет назад эксперты расценивали их как каприз Рокфеллера. Общая выручка составляла приблизительно одну пятую того, что Морган заплатил за грандиозное имущество «Карнеги стил компани», результат усилий всей жизни Карнеги и его партнеров. Между тем имущество Рокфеллера приобреталось в последние десять лет и представляло собой случайный и побочный результат его основного предпринимательства. Но, как напоминал Фрику молодой Рокфеллер, в офисе уже имелись контракты на предстоящий год, которые обещали отдачу имущества на чистые 3 000 000 долларов. Руда же и транспорт стоили гораздо больше уплаченной суммы.

Из обзора событий, сопутствовавших образованию корпорации стали, явствует, что и Карнеги и Рокфеллер стремились отойти от дел. Карнеги заявлял впоследствии, что мог бы добиться большей цены за свои активы, если бы сохранял их несколько дольше. «Я мог бы иметь 500 000 000 долларов в течение нескольких лет», – писал он Джону Морли, когда

рассматривалась сделка. Рокфеллер тоже понимал, что мог бы выручить большую сумму, чем 88 500 000 долларов, за месторождения железа и рудовозы, продержи он их под своим контролем на несколько лет дольше. Но оба предпринимателя были слишком стары, чтобы беспокоиться о славе покорения новых промышленных сфер. Оба они глубоко погрузились в филантропию и ценили возможность приобрести капитал в виде, удобном для использования в благотворительных целях. Оба они верили в пользу промышленной концентрации, в экономическую и социальную пользу работы по объединению бизнеса в сталелитейной промышленности, которую осуществлял Морган.

Остается упомянуть еще об одном инциденте, не менее драматичном. Человеком, который сделал более, чем кто-либо еще, для обеспечения богатых возможностей, которые открыли месторождения Месаби, был Фредерик Т. Гейтс. Именно ему более, чем другим, принадлежит заслуга строительства и управления эффективным флотом рудовозов. Он потратил миллионы долларов, но десятки миллионов потекли в сейфы Рокфеллера. В переговорах с Морганом, проводившихся от его имени Фриком, Гейтс постоянно был одним из главных представителей Рокфеллера. Несомненно, именно он, досконально знавший потенциальные богатства железорудного месторождения, настаивал на увеличении стоимости акций на десятую часть. Когда сделку заключили и приготовили для подписания окончательные документы, Гейтс появился перед Рокфеллером и сделал заключительный доклад. Глава «Стандард ойл» внимательно выслушал его и, когда Гейтс закончил говорить, выразил искреннюю благодарность.

– Благодарю вас, господин Гейтс! – воскликнул Рокфеллер с чувством в голосе.

Но Гейтс знал, что его услуги достойны материального вознаграждения сверх его скромной зарплаты. Он продолжал стоять перед Рокфеллером со странным блеском в глазах.

– Благодарности недостаточно, господин Рокфеллер, – ответил он.

И Рокфеллер проследил за тем, чтобы Гейтс получил вознаграждение, достойное его интеллекта и усилий.

В начале нового столетия простота, характерная для образа жизни Рокфеллера, радикально видоизменилась в результате постройки им обширного поместья Покантико.

Новое поместье задумывалось как скромное место отдыха. Рокфеллер нуждался в таком временном прибежище для проведения зимних уик-эндов близ Нью-Йорка. Поэтому он купил в 1893 году недвижимость в северном Тарритауне (Нью-Йорк).

Поместье включало часть холмистой гряды, которая отделяет реку Сомилл от Гудзона. Вся приобретенная земля стоила 168 705 долларов. На склонах главной возвышенности, Киджкюйт-Хилл, располагался удобный деревянный дом в местном архитектурном стиле с просторной верандой, которая очень понравилась Рокфеллеру. Хотя дом почти не имел особых достоинств помимо своей просторности и прохлады, с его западной веранды открывался великолепный вид на Гудзон как раз в том месте, где река расширяется в Таппан-Зее. Дом имел два этажа и мансарду. Он был просто меблирован и представлял собой для Рокфеллера приятное место уединения.

Дом стал для него новым развлечением. Приобретая участок за участком, Рокфеллер быстро увеличил свою собственность, пока в конце столетия площадь его поместья не составила 1600 акров. Покупая участки земли, он сносил на них постройки, заборы, неприглядные валуны. Выкорчевывались неряшливые рощи, кусты, разбивались газоны. Местами он расчистил заросшие покатые склоны. Он проложил извилистые подъездные пути и верховые тропы на многие мили, оборудовав места отдыха с видами на Гудзон и сделав, где необходимо, широкие просеки. Он писал впоследствии в своих «Воспоминаниях», что всегда восторгался этим «старым домом, где прекрасные виды радуют душу и где можно жить просто и спокойно».

К сожалению, летом 1902 года дом сгорел. Джон Д. Рокфеллер-младший немедленно купил мебель для другого коттеджа в поместье, ближе к Тарритауну, и семья поселилась там на следующие семь лет. Между тем старший Рокфеллер много говорил о необходимости соорудить новый дом на вершине Киджкюйт-Хилл, но ничего не делал для этого. Он не любил обременять себя вхождением в детали строительных работ. Его сын наконец предложил архитекторам составить проект дома, и Рокфеллер с женой утвердили общий план. Когда проектные работы завершились, он так и не приступил к строительству. «Через некоторое время, – пишет сын, – я пришел к убеждению, что причина его бездействия заключается в сомнениях по поводу строительства большого дома, которое потребовало бы дополнительных забот. Но, с другой стороны, он был слишком благороден, чтобы строить дом небольшого размера, в котором не смогли бы разместиться дети и внуки со всеми удобствами. Поэтому я предложил переделать проект под дом, который будет полностью отвечать требованиям отца и матери, обеспечивать удобствами всех гостей, которых они пожелают пригласить. Но этот дом не будет превышать приемлемые для родителей размеры. Отец немедленно одобрил мое предложение и, кажется,

испытал большое облегчение».

Дом в георгианском стиле быстро соорудили. Его гостиные с мансардными окнами располагались на третьем этаже. За строительством следили Джон Д. Рокфеллер-младший с женой. Они также купили всю мебель, фарфор, серебряные приборы, стеклянную посуду и произведения искусства, пользуясь советами лучших консультантов. Молодой Рокфеллер часто говорил архитекторам и дизайнеру, что идеалом для него была резиденция настолько простая, что друзья, приезжающие из какого угодно захудалого угла, ощущали бы ее домашний уют. Те же, которые ценили хороший дизайн и изящную обстановку, сказали бы: «Как изысканно!» Это сочетание простоты и красоты было достигнуто. Рокфеллер с женой восхищались домом. Но очевидно, что Рокфеллер черпал главное удовлетворение в Покантико не в доме, а в окружающей земле, площадь которой к 1908 году достигла 3000 акров. Выкорчевывать деревья, сравнивать холмы, прокладывать дороги, создавать прекрасные виды – вот что вдохновляло его больше, чем что-либо другое.

Здесь он мог осуществить с широким размахом то, что делал в малом масштабе в Форест-Хилл. Он тысячами выращивал молодые деревца, особенно вечнозеленые. Когда он купил гольф-клуб в Лейквуде, Нью-Джерси, и превратил его в новую резиденцию, то сделал собственный гешефт, продавая туда деревья по 1,5–2 доллара, которые обходились в 5—10 центов в Покантико. Он гордился способностью пересаживать большие деревья – по 10–20 дюймов в диаметре. «Мы сами строили механизмы пересадки и обходились своими людьми. Воистину, поражает, какие вольности можно позволить себе в обращении с деревьями, когда знаешь, что делать с этими монстрами. Мы пересаживали многие деревья высотой в 70 или 80 футов, отдельные деревья высотой в 90 футов. Возможно, наиболее смелые эксперименты проводились с каштанами. Мы выбирали большие деревья, перевозили их на значительные расстояния, некоторые из них даже после того, как они зацветали. Все это обходилось в 20 долларов за дерево, и очень немногие из них гибли». Аккуратные записи показывают, что кампания по пересадке деревьев сопровождалась потерей всего лишь 3 % деревьев за весь сезон.

Рокфеллер питал застарелую страсть к землеустройству и оборудованию прекрасных аллей, которая не покидала его всю жизнь. Подобно Киру Великому (персидский царь (ок. 590–530 до н. э.), оказывал особое покровительство плодоводству и собственноручно сажал плодовые деревья и очень этим гордился. – *Ред.),* он с особой гордостью указывал на деревья,

посаженные его собственными руками. Помощники свидетельствуют, что он стал экспертом в искусстве садово-паркового обустройства. «Я думаю перенести этот пригорок, – замечал он, глядя на холмик оценивающим взглядом. – Навскидку скажу, что в нем содержится около 650 000 кубических футов земли». Он проложил дорогу в глубоком скальном каньоне, построил каменную стену, чтобы отгородиться от железной дороги. В эти годы он часто сажал и пересаживал деревья, обустраивал аллеи и дороги вплоть до изнеможения. Он обозначал линии новых тропинок, пока наступившая темнота делала невозможным различать колышки и флажки. Тогда он устало возвращался домой.

Изменились способы проведения Рокфеллером досуга. Даже после 60 лет он продолжал езду на велосипеде и катание на коньках, но после отхода от дел прекратил быструю езду на рысаках в Центральном парке и по шоссе. В конюшнях Покантико содержались хорошие верховые лошади для детей, в то время как самому Рокфеллеру и жене нравились прогулки на паре пристяжных вокруг поместья. Гонки, однако, исключались.

Он все еще ходил иногда на концерты, госпожа Рокфеллер и он сам подписывались на абонементы в филармонию. Возможно, он посещал оперу, у Уильяма там была своя ложа. Но он почти не посещал театр. Сын вспоминает, что, когда в 1901 году Вебер и Филдс приводили в восторг аудиторию своими «Hoity-Toity», Рокфеллер предпочитал ходить в мюзик-холл. В то время как зрители открыто выражали свои эмоции, он сидел хмурым и бесстрастным. Но когда Де Вольф Хоппер выступал вместе с Лиллиан Рассел в более пристойной комедийной сцене, он забавлялся ею сверх меры. Через несколько лет, когда Рокфеллер был в Санта-Барбаре, сын взял его с собой посмотреть Уильяма Джиллетта в «Шерлок Холмсе», и его игра Рокфеллеру очень понравилась. Однако он мало интересовался театром, так же как и книгами. Он все еще слушал по вечерам чтение книг вслух госпожой Рокфеллер или Люси Спелмэн. Члены семьи вспоминают, что он ценил «Рядом с Бонни Бриер Бушем» Яна Макларена. Подобно Гроверу Кливленду, он ценил «Дэвида Харума». Рокфеллер читал Библию, религиозные и духовные книги, газеты, иногда основные баптистские журналы. Но лучшими книгами для него были люди.

Его новым развлечением стал гольф, игра, быстро ставшая популярной. Первым гольф-клубом в Америке был Сент-Эндрюс Йонкерса, где соорудили в 1888 году поле с шестью лунками. Чикагский клуб завершил сооружение поля с 18 лунками в 1893 году, а к концу 1895 года в стране имелось более сотни лунок. К

1900 году миллионы людей восхищались успехами Уолтера Дж. Трэвиса, уроженца Австралии, который выиграл в этом году американский любительский чемпионат. Предыдущим февралем Рокфеллер с женой останавливались в отеле Лейквуда (Нью-Джерси), со своими друзьями Джонсонами из Спайтен-Дуйвиля. Господин Э.М. Джонсон, ярый поклонник гольфа, часто присоединялся к Рокфеллеру во время метания колец и наконец уговорил Рокфеллера попробовать себя в гольфе на травяном поле, удаленном от публики. Они взяли тележку и сумку с клюшками, а Джонсон объяснил правила игры. Несколько дней двое мужчин тренировались на уединенном поле, пока 2 апреля 1899 года Рокфеллер не сыграл первую игру на поле с 9 лунками «Оушен кантри клаб». Он не проявлял смущения перед любопытными зрителями и покрыл 9 лунок, некоторые с дистанции 2800 ярдов, за 64 удара. На следующий день он покрыл лунки с 61 удара. Набирая форму, он стал более азартным.

Рокфеллер сразу соорудил 4 лунки в Покантико-Хиллз, а в 1901 году пригласил одного из строителей полей для гольфа Вили Дана соорудить поле с 12 лунками. В поместье стал регулярно появляться профессиональный гольфист из Ардсли Вили Такер преподавать уроки игры. Между тем в Форест-Хилл Рокфеллеру соорудили поле с 9 лунками. Там преподавал другой профессионал – Джо Митчелл. Здесь поверхность земли была более ровной, чем в Покантико. Так как в гольфе основную роль играют удары, а не прогулки, которыми увлекался Рокфеллер, он всех игроков снабжал велосипедами. «Я играю в гольф как можно больше, – объяснял он, – поэтому берегу энергию». Такой практики он придерживался и в Форест-Хилл, пока в 1918 году там не сгорел дом и место не было заброшено. В последние годы он даже содержал в поместье людей, которые толкали его велосипед, чтобы он не напрягался. Его любимыми компаньонами в Форест-Хилл были доктор Х.П. Биггар и священники церкви на Эвклид-авеню.

Подобно Фредерику У. Тейлору, отцу научного управления производством, который навлек на себя много критики, занявшись в 1895 году гольфом, Рокфеллер применял необычные методы улучшения игры. По предложению приятеля он вызвал из Кливленда фотографа, который заснял его удары клюшкой. Изучая снимки, он понял, как избавиться от неправильных ударов. На некоторое время он нанял цветного мальчика, чтобы тот подносил мячи после его первого удара: «Не теряй голову! Не теряй голову!» Для улучшения своих длинных бросков он велел мальчику класть еще на пальцы ног каменную плиту, чтобы те не

гнулись, когда он совершал удар. Когда это не помогло, он стал туго прижимать свои ступни к земле проволочными воротцами для крокета перед тем, как произвести удар. К 1904 году гольф стал его главным развлечением, и только очень плохая погода или неотложные дела отвлекали его от игры. Э.М. Джонсон пишет: «Четырехдюймовый покров снега заставил нас сделать остановку 4 декабря 1904 года в Ардсли. Тремя днями позже мне неожиданно позвонил по телефону господин Рокфеллер, пригласив в Покантико-Хиллз сыграть вчетвером, включая господина Радда и господина Маккормика. На мое возражение о невозможности играть в снегу господин Рокфеллер сказал: «Приезжайте, увидим». Я приехал и обнаружил, что днем раньше он выслал верховых со снегоочистителями и очистил от снега пять площадок для гольфа. Никогда прежде мы не играли лучше».

Генри Клей Фолгер часто был партнером Рокфеллера в играх в Покантико и Лейквуде. Он никогда не рассуждал о Шекспире, но азартно играл в гольф. То же относится к отцу Патрику Леннону из Тарритауна, молодому ирландскому священнику. Но Рокфеллеру приходилось подходить к выбору партнеров осторожно. Однажды Гейтс, сочувствуя явному одиночеству Рокфеллера в Южном отеле, заметил, что многие образованные люди по соседству согласились бы составить ему компанию в игре. «Вам не следует так замыкаться в себе, – попенял он Рокфеллеру. – Вам нужно зайти к кому-нибудь из этих людей, которые, естественно, ждут от вас инициативы».

«Увы, господин Гейтс, – ответил Рокфеллер с чувством, – если вы полагаете, что я не задумывался над этим, то ошибаетесь. У меня есть некоторый опыт. И почти всегда результат один и тот же – приблизительно с девятой лунки мне делают предложения благотворительного или финансового характера!»

Садово-парковый дизайн, гольф и верховая езда поддерживали здоровье Рокфеллера, которое никогда и не было таким плохим, каким изображалось в некоторых газетных статьях. В 1909 году один автор Weekly описывал Рокфеллера, которому тогда было 70 лет, «крепким и здоровым атлетом, загоревшим от ежедневных игр под солнцем, розовощеким и зорким, проворным, сильным и выносливым, как многие мужчины в 50 лет». Силы его мускулов было достаточно, чтобы совершать постоянные поездки верхом на две сотни ярдов и более. Доктору Биггару доставляло удовольствие зачитывать представителям прессы краткие сводки по поводу физического состояния Рокфеллера. «Он доживет до ста лет, – предсказывал он. – Он следует трем простым правилам. Во-первых, он всячески избегает волнений. Во-вторых, ведет активный образ жизни на воздухе. В-третьих, он всегда встает из-

за стола немножко голодным». Иногда Рокфеллер характеризовал гольф как воплощение спокойствия и честности. «Одним из лучших способов испытания священника является поле игры в гольф, – заявил он как-то в воскресной школе Кливленда после того, как объявили, что он и пастор сыграют на следующий день в гольф. – Даже лучшие из священников часто теряют там терпение. – Потом заметил печально: – Сожалею, что встречал священников, которые без колебаний шли на обман во время игры в гольф!»

Рокфеллер все еще входил в две конгрегации. Летом он аккуратно посещал церковь на Эвклид-авеню, но, поскольку проводил большую часть времени на востоке, преобладающее внимание приходилось уделять церкви на 5-й авеню. Церковь в Кливленде прошла сквозь серьезные финансовые злоключения. Под руководством его преподобия Л.А. Грандейла, который служил в ней в 1889–1892 годах, здание церкви было перестроено, между тем расходы преобладали над ресурсами. Когда его преподобие Генри А. Эпплгарт приступил к выполнению своих обязанностей в 1893 году, церковь, как пишет ее историк, «находилась в упадке». Эпплгарт, способный проповедник, подведший под церковь солидный финансовый фундамент, стал желанным гостем в Форест-Хилл. Но он никогда не был так близок к Рокфеллеру, как его преемник, его преподобие Чарльз А. Итон, даровитый уроженец Новой Шотландии, который был пастором церкви на Эвклид-авеню в 1900–1909 годах, а позже служил в церкви на Мэдисон-авеню в Нью-Йорке. В конце концов Итон стал одним из ведущих интернационалистов в конгрессе.

К церкви на 5-й авеню Рокфеллер относился более формально и отстраненно, чем к конгрегации Кливленда. Тем не менее церковь играла важную роль в его жизни. Он, Уильям Рокфеллер и Боствик были ее попечителями. Госпожа Рокфеллер преподавала в воскресной школе в классе мальчиков, где учились Чарльз Э. Хью-младший и Альберт Сполдинг, и вела эти занятия многие годы. С каждым классом она занималась до поступления мальчиков в колледж. Потом брала новый класс. Многие из учеников, воспринимавших ее как приемную мать, проводили много времени в доме Рокфеллеров. Каждую весну ее класс выезжал за город в Палисады, переправляясь на пароме «Форт Ли» шумной компанией, в то время как она следовала за ними в ландо, а поставщик провизии вез повозку с едой. Продолжала она активно участвовать в жизни церкви и детского сада «Альта». Помимо этого она руководила школой кройки и шитья для девочек.

Дом на Западной 54-й стрит стал деловым центром для всякого рода деятельности баптистов. Он использовался для встреч миссионеров, филантропов, трезвенников и проповедников. Здесь встречались представители молодежных организаций, а также совет попечителей. Священники церкви на 5-й авеню почти вошли в семейный круг Рокфеллеров. Когда Рокфеллер поселился в Нью-Йорке, пастором церкви был Томас Армитидж, еще один англичанин, который прослужил более сорока лет и завоевал любовь детей Рокфеллера. Священники часто приглашались в дом Рокфеллера к воскресному ужину. После проповеди Рокфеллер говорил: «Вы насытили нас духовно, теперь мы насытим вас!» Здесь часто принимались знаменитые баптисты со всей страны – Джекоб Гулд Шармэн, ректор колледжа в Вассаре Тейлор, доктор Харпер из Чикаго и другие. Миссионеры приходили и уходили, некоторые из них становились знаменитыми деятелями: например, Эдвард Джадсон, сын великого Адонирэма Джадсона, или Джон Э. Клау, знаменитый миссионер из Индии. Активная борьба госпожи Рокфеллер за трезвость стала причиной частых посещений их дома Фрэнсисом Э. Виллардом и Фрэнсисом Э. Барнесом. Атмосферу дома определяли религия и благие дела!

Когда Армитидж отошел от пасторского служения, Рокфеллер и его брат Уильям способствовали учреждению комиссии, призванной выбрать преемника. Узнав о блестящем молодом священнике Уильяме Герберте Пери Фонсе, который проживал в Спрингфилде, Массачусетс, они вместе с женами поехали одним воскресеньем послушать его. Они хотели приехать и уехать инкогнито. У церковной двери привратник спросил: «Вы не местные, не так ли? Не назовете ли свои имена?» Когда началась служба, госпожа Рокфеллер на шушуканье с соседней скамьи быстро подалась вперед, прижала палец к губам и сказала: «Ш-ш-ш! Вы мешаете священнику!» Немного позже Рокфеллер чуть не выдал себя. Когда обносили поднос для сбора пожертвований, он вынул из кармана десятидолларовую банкноту. Поместив ее на поднос, он засомневался. Сумма могла привлечь внимание. В результате после службы к нему подошел служитель церкви и спросил: «Вы хотите взять сдачу с десяти долларов, сэр?»

Доктора Фонсе вызвали в Нью-Йорк, где он вдохнул в церковь на 5-й авеню новую жизнь. Он активно участвовал во всемирном движении сторонников мира и в осуществлении различных планов социальных реформ. Он бесстрашно разоблачал мошенничество и коррупцию. Однако его энергия администратора вскоре нашла себе более широкое поле приложения. В 1899 году попечители Брауновского университета

выбрали его ректором. Он проработал на этом посту 30 лет, завершив развитие этого учебного заведения до уровня крупного университета. Он также часто бывал в доме на Западной 54-й стрит, 4. Поскольку Рокфеллер дружил с Харпером, Шармэном, Тейлором и Фонсе, этими четырьмя выдающимися педагогами своего времени, нельзя сказать, что магнату недоставало интеллектуального общения. После того как Эверетт Колби и Чарльз Э. Хьюз стали попечителями Брауновского университета, либеральная группа во главе с Колби стала добиваться упразднения положения устава, исключавшего католиков и евреев из совета стипендиатов и совета попечителей. Рокфеллер, его сын и Гейтс оказали этой инициативе серьезную поддержку.

Наиболее заметным из ранних преемников Фонсе стал Чарльз Ф. Эйкид, прекрасный оратор, которого призвали в 1907 году из церкви Пемброук в Ливерпуле. В течение ряда лет Нью-Йорк не видел другого проповедника, обладающего такой декламаторской мощью. Он высказывался откровенно по всем социальным вопросам, осуждая эгоистичную плутократию и провозглашая веру в социализм, «выражающий идеалы гуманизма и братства человечества, духовное обновление мира». Он был совсем не похож на сменившего его в 1911 году Корнелиуса Фолфкина, скромного священника и одаренного проповедника, который обладал редкой образованностью и интеллектуальной глубиной, к которому Рокфеллер питал особое расположение.

Кто бы ни был пастором, церковь всегда играла определяющую роль в жизни Рокфеллера. В своем простом инстинктивном благочестии он находил поддержку и опору. «Я никогда не смогу отблагодарить церковь за то, что она значила для меня, – говорил он другу в 1917 году. – Несколько лет назад в Нью-Йорке мой партнер, бывший прихожанином большой фешенебельной церкви, пожелал, чтобы мы ее посещали вместе». Он сказал: «Джон, ты перерос баптистскую церковь». Я положил руки ему на плечи и ответил: «Генри, *надеюсь,* я дорос до баптистской церкви».

С взрослением детей семейный круг Рокфеллера расширялся посредством их браков. В конце 1895 года Эдит, наиболее самостоятельная, артистичная и свободолюбивая особа в семье, вышла замуж за Гарольда Фоулера Маккормика (младшего сына изобретателя жатвенной машины), выпускника Принстонского университета. Они вместе занялись музыкальной и образовательной деятельностью. Поскольку жених простудился, свадебная церемония проводилась в Букингемском отеле вместо церкви. Позже устроили завтрак в доме на Западной 54-й стрит. Вскоре Маккормик вместе со старшим братом занялись

обеспечением жатвы. После образования «Интернэшнл харвестер компани» он стал вице-президентом, казначеем и потом президентом корпорации. Эдит переехала жить в Чикаго, где у них родилось пятеро детей. В 1921 году они развелись. Этот супружеский союз обогатил Рокфеллеров некоторыми интересными связями, включая знакомство с семьей Джеймса Г. Блэйна. Мадам Маккормик, вдова изобретателя, активная участница благотворительных акций, умная, волевая особа, часто посещала Покантико или дом на Западной 54-й стрит, 4, будоража всех своей энергией.

В 1901 году связали себя брачными узами двое других детей. Альта вышла замуж за Э. Пармали Прентиса, уроженца Айовы, выпускника Амхерстского колледжа и Гарвардской юридической школы. Молодой юрист практиковал 10 лет в Чикаго, где был консультантом «Иллинойс стил компани». В 1901 году он приехал в Нью-Йорк, поступив на работу в фирму «Хоулэнд, Мюррей энд Прентис», которая позже стала «Мюррей, Прентис энд Олдрич». Прентис заинтересовался вопросами Конституционного права, участвовал в разборе дел в Верховном суде, написал две работы по вопросам права, одну – по регулированию торговли, другую – по вопросам федерального контроля над транспортными агентствами и корпорациями. Выйдя в 1924 году из коллегии адвокатов, он занялся сельским хозяйством, заведя близ Вильямстауна, Массачусетс, ферму «Маунт хоуп фарм», прославившуюся своими экспериментами, и написал несколько примечательных работ по животноводству и борьбе с голодом.

Женитьба Джона Д. Рокфеллера-младшего на Эбби Грин Олдрич, дочери сенатора Нельсона У. Олдрича, который, благодаря своим способностям, стал непререкаемым лидером верхней палаты конгресса, явилась, разумеется, незаурядным событием. Талантливая, привлекательная женщина, Эбби стала любимицей города Провиденс, штат Нью-Йорк, и Вашингтона. Многие годы было трудно сказать, кто был менее популярен среди американцев – отец невесты или отец жениха. Пресса же, естественно, публиковала море материалов о супружеском союзе их детей. Сенатор не был склонен делать свадебную церемонию неприметным событием.

На территории дачного дома Олдричей в Ворвике на побережье Наррагансеттского залива построили огромный навес-павильон серого цвета. Здесь, в палатке шириной в 60 футов и длиной в сотню футов, собралась тысяча гостей. Церемонией руководил тот самый священник, доктор Джеймс Г. Воуз, который ровно 35 лет назад соединил в браке сенатора и госпожу Олдрич. Подали вино, и доктор Фонсе, абсолютный трезвенник, с

невинным видом заметил, подняв бокал шампанского: «Это наиболее восхитительное имбирное пиво, которое я когда-либо пил!» Благодаря своему браку Джон Д. Рокфеллер-младший познакомился со многими опытными государственными деятелями, близкими к Олдричу, в частности с сенаторами Платтом из Коннектикута, Спунером из Висконсина и Аллисоном из Айовы. Рокфеллер же старший, встречавшийся с Олдричем много раз, узнал немало о состоянии государственных дел.

Рокфеллеры держали двоих из своих детей возле себя. Джон и его жена поселились на Западной 54-й стрит, 10, по соседству. Прентисы же стали проживать в доме позади, на Западной 53-й стрит, 5. «Чем вы собираетесь заняться в этом большом гулком доме?» – спросил приятель по Брауновскому колледжу Джона Д. Рокфеллера-млад-шего его жену после того, как молодожены поселились на новом месте. Та ответила: «Как «чем», заполним дом детьми!» И в самом деле, в обоих домах вскоре появились внуки. Все они весело жили и росли, за исключением старшего сына Эдит Джона Рокфеллера Маккормика, который в начале 1901 года умер в Покантико-Хиллз от скарлатины. Ему тогда еще не исполнилось и четырех лет. Но семейство не прекращало расширяться. По мере того как появлялись дети в семейном кругу Джона: в 1903 году – Эбби, в 1906 году – Джон Д. Рокфеллер III, в 1908 году – Нельсон Олдрич, а позднее Лауранс, Винтроп и Дэвид, – дед откровенно радовался своему положению патриарха.

Для Рокфеллера это были во многих отношениях годы удовлетворения и счастья. Он был здоров и силен. С течением лет его семья становилась более разнообразной и интересной. Рокфеллер сбросил с себя наиболее тяжкие обязанности и, хотя все еще оставался довольно занятым человеком, все же не зависел от неотложных дел. Он нашел прекрасные развлечения в виде занятий садово-парковым дизайном и гольфом. Только одно омрачало его существование: все более росла общественная неприязнь к монополии «Стандард ойл». Когда Белый дом занял Теодор Рузвельт, крупные конгломераты стали мишенью яростных нападок. Атаки лично на него не только не убавились, но становились более частыми и шумными.

Рокфеллер, однако, не воспринимал общественную неприязнь с трагической серьезностью. Госпожа Рокфеллер вела альбом, в который наклеивала газетные вырезки, особенно заинтересовавшие ее. Здесь были помещены некоторые бранные выпады против ее мужа. Среди них была карикатура, которую нарисовал в 1905 году Джон Т. Маккачен для чикагской Tribune. Как раз в Кливленде собралась Американская ассоциация юмористов прессы. Рокфеллер открыл для посещения

журналистов поместье Форест-Хилл. Когда ему поднесли значок почетного члена ассоциации, он с улыбкой попросил журналистов взглянуть на то, что было, по его словам, «ореховым деревом четырехсотлетней давности». Как отмечал Маккачен, Рокфеллер сказал: «Ладно, раз уж я избран юмористом, полагаю, надо шутить». Он снял парик и пиджак и сел за стол. Через мгновение он стал забавлять гостей шутками собственного изобретения: «Минувшим вечером господин Джон Д. Рокфеллер развлекал большую компанию посетителей за ужином с шампанским. Почетными гостями были его преподобие Вашингтон Глэдден, госпожа Ида Тарбелл и Томас У. Лоусон». Очевидно, этим добродушным шуткам радовалась вся семья Рокфеллера.

Глава 13
Новаторская филантропия

Когда в обстановке процветания всей страны начался XX век, личное состояние Рокфеллера угрожало более, чем когда-либо (о чем всегда предупреждал Гейтс), раздавить его и его детей. В начале 1913 года оно составило около 900 миллионов долларов.

Это было самое большое личное состояние, накопленное в Америке в то время. Его же владелец вел образ жизни, который Морган или даже Карнеги счел бы более чем скромным. Всегда будучи жертвователем, он был вынужден теперь расширить масштаб своей благотворительности и поставить ее на научную основу. Он учредил Чикагский университет, но это было только начало. Возможно, трата сотен миллионов долларов на благотворительные или полублаготворительные цели по личному капризу или случайному импульсу воспринималась некоторыми людьми делом легким, но методичный и совестливый Рокфеллер не мог принять этого. К счастью, когда он сделал филантропию своим главным делом, как уже упоминалось, нашлись два помощника в лице его собственного сына и Фредерика Т. Гейтса.

Эти двое разделяли веру Рокфеллера в четыре фундаментальных принципа благотворительности, которые, повторим, он выработал в течение предыдущих десятилетий. Во-первых, его деньги должны выделяться под дело, уже достаточно организованное, чтобы оказаться в последующем эффективным и полезным. Во-вторых, дело должно быть осуществимым, финансироваться на определенных условиях так, чтобы стимулировать пожертвования других спонсоров. В-третьих, взносы должны служить только поддержкой опоры на собственные силы, а не самой опорой. Наконец, деятельность, получающая поддержку, должна носить постоянный характер, обещая сохранять энергию даже после прекращения помощи. В отношении образованности и широты воззрений Рокфеллер был весьма ограничен. Он мало читал, мало интересовался литературой, наукой и искусством. У него не было достаточной подготовки для общения с ведущими деятелями в сферах образования и социального обеспечения. Зато Гейтс и Джон Д. Рокфеллер-младший благодаря широкому кругозору и воображению могли помочь ему в планировании благотворительности. Они могли помочь ему в открытии новых эпохальных предприятий и в использовании его богатства для национальных и международных нужд. Подобно Рокфеллеру, они

были способны инициировать новые смелые проекты. Как и он, они были готовы приложить свою энергию для достижения успеха в необычном и творческом деле. Как и Рокфеллер, их приводили в восторг новаторские начинания. Они побуждали его вкладывать большие суммы в поддержку новых идей, дел и смелых лидеров.

Сотрудничество таких троих людей в деле планирования пожертвований явилось чем-то новым в истории филантропии. Эндрю Карнеги начал широкомасштабную благотворительность в то же время, что и Рокфеллер, но его пожертвования либо отражали личные пристрастия – а в некоторой степени, как, например, в случаях со строительством библиотек Карнеги, и преходящее тщеславие, – либо осуществлялись по шаблону. Богачи учреждали колледжи и университеты, библиотеки и школы, музеи и картинные галереи. Возможно, наиболее оригинальной благотворительной акцией в Америке был Союз по образованию, который Питер Купер и Абрам С. Хьюитт создали в Нью-Йорке. Но крупные пожертвования, запланированные Гейтсом и двумя Рокфеллерами, опрокидывали старые концепции и смело вторгались в новые сферы. Эта тройка сочетала дополняющие друг друга таланты. Гейтс, с его энтузиазмом, красноречием, страстностью и тягой к знаниям, был первооткрывателем. Молодой Рокфеллер обладал культурой, превосходившей двух других, более взрослых партнеров. Мультимиллионер же сочетал способность к точной оценке любого плана с интересом к новым смелым предприятиям.

Из этой тройки Гейтс больше других генерировал идеи, располагал наиболее динамичной энергией вкупе с редкой способностью находить талантливых и влиятельных людей, готовых претворить их планы в жизнь. Поэтому он играл выдающуюся роль в организации благотворительных акций. Но и другие выполняли свои функции должным образом. Молодой человек, только что окончивший Брауновский университет, добросовестно изучал каждое предложение и выносил суждения, значимость которых было трудно переоценить. Между тем старший Рокфеллер рассматривал каждое предложение своим проницательным, критичным, неторопливым умом перед тем, как вынести окончательное решение. Так же как прежде он с несравненным искусством организовал нефтяную промышленность, так сейчас он эффективно использовал приватные фонды для улучшения общественного благосостояния, еще не виданного миром.

Рокфеллер и два его помощника создали в довольно быстрой последовательности четыре крупных благотворительных учреждения. Первым явился Институт медицинских исследований

Рокфеллера, образованный в 1901 году. Вторым стал Совет по общему образованию, начавший работать в 1903 году. Третьим – Рокфеллеровский фонд, зарегистрированный в 1913 году. Четвертым же таким учреждением считается Мемориал Лауры Спелмэн Рокфеллер, который начал свою 10-летнюю деятельность в 1918 году. Общая сумма фондов, выделенных этим четырем учреждениям, которая получала оценку по рыночной стоимости в различные периоды пожертвований, составила 446 719 371,22 доллара. Их расходы к лету 1951 года достигали около 822 000 000 долларов.

Каждое из четырех учреждений имело свою богатую историю – историю, многие страницы которой читаются как увлекательный роман. Каждое из них вовлекало в свою плодотворную деятельность преданных и умелых людей, чьи способности порой доходили до гениальности. Мир будет долго помнить, что совершали в Институте медицинских исследований Саймон Флекснер, Уильям Х. Уэлч, Герман М. Бигс, а также ученые, которых они привлекли, – Хидейо Ногути, Алексис Кэррел, Жак Лёб и другие. Страна никогда не забудет достижения доктора Уоллиса Баттрика, доктора Симэна А. Кнэппа и доктора Абрахама Флекснера, который способствовал, среди других, плодотворной деятельности Совета по общему образованию. Рокфеллеровский фонд нашел блестящих руководителей в лице Гейтса, доктора Джорджа Э. Винсента (который стал председателем учреждения в 1917 году), а также Раймонда Б. Фосдика. Некоторые из выдвиженцев занимали посты в двух или более учреждениях. Например, доктор Уиклифф Роуз в качестве главы Санитарной комиссии Рокфеллера, которая стала позднее отделом Международного фонда здравоохранения, проделал колоссальную работу в целях избавления юга (и других территорий) от заражения нематодой (круглые черви, паразитирующие в организме человека и животных, вызывая тяжелые заболевания, поражают также картофель и разные растения. – *Ред.)*. Затем он занимал шесть лет пост председателя Совета по общему образованию. В последние десятилетия число фондов различных типов умножилось. Общепринято, однако, считать, что первоначальные кадры различных учреждений Рокфеллера образовали стандарт, который не могло превзойти любое другое учреждение подобного рода.

«Это самое захватывающее учреждение мира», – говорил об Институте медицинских исследований Чарльз У. Элиот. И для многих людей он стал к 1910 году именно таким. Начало учреждению положило заключение Гейтса, сделанное после ознакомления со специальной литературой, что медицина в

Соединенных Штатах нуждается в энергичном стимулировании и развитии.

В июле 1897 года, когда Рокфеллер проводил лето в Форест-Хилл, Гейтс выехал со своей семьей в Кэтскилл. Несколько бесед с молодыми студентами-медиками, с которыми он часто общался в Монтклэре, побудили его запланировать ознакомление с медицинскими работами, чтобы удостовериться, каков уровень медицины. Тогда в Колледже медиков и хирургов Нью-Йорка использовалась блестящая книга «Принципы и практика медицины» Уильяма Ослера, выпущенная шесть лет назад. Экземпляр этой книги в тысячу страниц Гейтс захватил с собой. К собственному изумлению, он нашел этот том столь замечательным, что прочитал каждую из глав, напечатанных убористым шрифтом.

Из книги Ослера выяснилось, что из сотен тогда известных болезней небольшое число не поддавалось лечению. Причина состояла в том, что несколько возбудителей болезней тогда еще не были определены и выделены. Обычно природа, и только она давала средство лечения. Гейтс обнаружил на страницах книги Ослера глубокий скептицизм. Каждая глава, описывающая какую-либо болезнь, обычно начиналась с ее определения, некоторых сведений ее распространения в мире и истории ее обнаружения. Затем автор переходил к причинам болезней, симптомам и возможному курсу лечения, опираясь на результаты многочисленных вскрытий трупов. «Когда же наш автор подходил к самому важному, а именно *лечению* данной болезни, – писал Гейтс, – он… почти всегда впадал в состояние сомнений, скептицизма и колебаний. Он указывал, что такой-то и такой-то из знаменитых отечественных или зарубежных врачей обнаруживал полезность такого-то курса лечения. Его собственная практика не давала положительных результатов, но, возможно, то или иное средство могло помочь в некоторых случаях». Нет необходимости принимать на веру оценку Гейтсом книги Ослера или мрачное видение врача состояния медицины в 1897 году. Обе эти точки зрения содержали преувеличения. Однако вывод Гейтса о том, что медицина нуждалась в прорывных исследованиях, был правилен и важен.

Большинство американских медицинских школ, даже тех, что являлись факультетами университетов, представляли собой частные платные учреждения, не получавшие реальных пожертвований и не имевшие соответствующего экспериментального оборудования. Такие школы и факультеты включали главным образом выдающихся практиков, которые учили, но не занимались исследованиями. Лишь немногие школы

располагали лабораториями и немногие деятели занимались научными экспериментами. Тем, кто хотели превзойти скромные требования медицинской практики, приходилось в поисках лучших возможностей отправляться за рубеж.

Гейтс пришел к убеждению, что прогресс медицины зависел от постоянных экспериментов, которые должны были проводиться группами специалистов, получавших достойные зарплаты и располагавших ресурсами для непрерывных научных изысканий. Следовательно, основание учреждения для медицинских исследований в Соединенных Штатах предоставляло Рокфеллеру возможность оказать стране, а может, и всему миру колоссальную услугу. К счастью, бьющий через край энтузиазм Гейтса не считался с предстоящими трудностями – проблемой поисков специалистов, большой стоимостью исследований и противодействием врачей и непрофессионалов.

По возвращении из отпуска Гейтс подготовил для Рокфеллера меморандум, подчеркивающий необходимость научных изысканий в медицине, раскрывающий пользу Института Коха в Берлине и Института Пастера в Париже. Документ разъяснял бесценные блага, которые могло принести создание подобного учреждения в Америке, ужасно отставшей в этом отношении от Европы. Меморандум произвел сильное впечатление как на Рокфеллера, так и на его сына, хотя практическое осуществление проекта затормозили на некоторое время неотложные дела. Понимая, что проект требовал полной отдачи со стороны способного исполнителя, Гейтс представил Рокфеллерам юриста из Монтклэра Старра Дж. Мерфи – умелого, покладистого, усердного человека, который знал, чего хочет Гейтс. Ему поручили сделать обзор состояния ведущих медицинских школ страны, проконсультироваться со светилами медицины и изучить деятельность зарубежных учреждений. Большинство лиц, с которыми встретился Мерфи, отнеслось к идее прохладно, выступая вместо такого проекта за поддержку многообещающих экспериментаторов, уже работавших в различных институтах.

Пока Мерфи продолжал свои встречи и изыскания без особого прогресса, Джон Д. Рокфеллер-младший обсудил проект с семейным детским врачом, доктором Л. Эмметом Холтом. После этого дело приняло другой оборот. Знаменитый авторитет по детскому лечению, отец современной педиатрии, человек необыкновенной динамики и перспективных взглядов сразу увидел широкие возможности, которые открывал проект. Он вовлек в дискуссию трех своих друзей: доктора Кристиана А. Гертера, доктора Т. Митчелла Праддена и доктора Германа М. Биггса. Гертер унаследовал большое состояние. Он располагал

лабораторией на верхнем этаже дома на Мэдисон-авеню, где много времени посвящал научным исследованиям. К несчастью, ему суждено было умереть молодым. Прадден был профессором паталогии и бактериологии в Колледже врачей и хирургов. Он занимался изысканиями под руководством ведущих немецких исследователей. Биггс, ответственный сотрудник департамента здравоохранения Нью-Йорка, учился в то время в Германии. Когда бактериологические исследования уже делали внушительные успехи, он учредил в городе первую во всей стране научную лабораторию здравоохранения и стал оказывать, в качестве ведущего специалиста по медицинскому образованию, такое же стимулирующее воздействие, как доктор Уэлч. Все они страстно верили в силу медицинских экспериментов.

В начале 1901 года эти четверо ученых встретились в доме Джона Д. Рокфеллера-младшего, который попросил их прикинуть, что можно будет сделать для прогресса медицины, если его отец будет выделять под это 20 000 долларов в течение 10 лет. Чтобы ответить на этот вопрос, группа сочла необходимым проконсультироваться с другими ведущими деятелями медицины. Они обратились к доктору Уильяму Х. Уэлчу из университета Джонса Хопкинса, который был тогда, вероятно, наиболее заметной фигурой в американской медицине. Поработав некоторое время преподавателем патологии в больнице медицинского колледжа Беллевю, где он открыл первую лабораторию для изучения этого предмета в Соединенных Штатах, Уэлч уехал в 1885 году в Балтимор, став первым профессором зарождавшегося медицинского факультета университета Джонса Хопкинса. После открытия в 1893 году факультета он стал его деканом. Уэлч встречался с Праддeном, еще когда они оба учились в Германии. Биггсу он преподавал в Беллевю, а двух других ученых знал по работе в Нью-Йорке. Позднее Герберт Гувер назвал его «нашим величайшим государственным деятелем в здравоохранении». Он был действительно великим педагогом, лидером и примером для других, если не генератором оригинальных идей и открытий. Доктор Теобальд Смит из Гарвардской медицинской школы стал новым членом группы. За несколько лет до того, исследуя причину эпидемии лихорадки крупного рогатого скота в Техасе для Бюро животноводства США, Смит сформулировал принцип распространения болезни через насекомых, открыв новую эру в бактериологических исследованиях. Он считался коллегами-учеными ведущим исследователем Америки. Наконец, 25 мая 1901 года к группе присоединился доктор Саймон Флекснер из Пенсильванского университета.

Из всех перечисленных ученых Флекснеру выпала наиболее важная работа по реализации фундаментальной идеи Гейтса и по организации медицинских исследований. Флекснер родился в Луисвилле в самый разгар Гражданской войны. Он получил ученую степень медика в университете Луисвилля и работал после выпуска в университете Джонса Хопкинса под руководством Уэлча, которого боготворил. Флекснер совершенствовал знания в Страсбурге, Берлине и Праге, работал в Институте Пастера. Затем, после преподавания некоторое время в университете Джонса Хопкинса, поступил на работу в университет Пенсильвании, где руководил клинической лабораторией Айера при Пенсильванском госпитале. Сообразительный, трудолюбивый, страстно влюбленный в науку, он был прирожденным исследователем.

Так, в течение нескольких месяцев семь выдающих деятелей американской медицины объединились в группу, заинтересованную в использовании пожертвований Рокфеллера для осуществления наилучших целей изысканий. Большинство из этих деятелей были молодыми людьми – в возрасте от 30 до 40 лет. Все были энергичны. Гейтсу, который, очевидно, верил в создание в ближайшее время чего-то подобного институтам Парижа и Берлина, они показались сначала чересчур робкими. Он не мог примириться с мыслью, что было бы лучше, по крайней мере, на время воспользоваться уже имеющимися работниками и лабораториями. Но именно эта идея была принята. В течение мая в группе пришли к согласию, что Уэлч, как редактор Journal of Experimental Medicine, имевший представление о прогрессе медицинских изысканий в ведущих институтах страны, должен выяснить, какие проблемы исследуются, и определить потребности в ученых-исследователях.

К концу 1901 года от штата Нью-Йорк были получены регистрационные документы, перечислявшие семь членов совета директоров учреждения с Уэлчем в качестве председателя, Прадденом в качестве вице-председателя, Холтом в качестве секретаря и Гертером в качестве казначея. Старший Рокфеллер выполнил обещание о предоставлении ежегодно 20 000 долларов, фонда, из которого директора могли черпать необходимые средства в любое время в течение 10 лет. Хотя он не обещал больше ни цента, все сведущие люди понимали, что, если предприятие окажется стоящим, кошелек магната откроется вновь. Рокфеллер обычно стремился к тому, чтобы предприятие начиналось неприметно и медленно, позволяя эксперименту как следует проявиться. Характерно было также то, что Рокфеллер не захотел присвоения Институту медицинских исследований своего

имени. Директора работали в полном согласии, настаивая на строгом регламентировании работы. «Не будет преувеличением сказать, – пишет доктор Абрахам Флекснер, брат Саймона Флекснера, – что в то время, когда эти люди собрались вместе с целью управления институтом, они стали группой, определившей курс действий, который привел в течение нескольких лет американскую медицину к модернизации».

После запросов, которые Уэлч разослал директорам лабораторий в ведущих медицинских школах, институт предоставил гранты от 300 до 1200 долларов на общую сумму, примерно 12 000 долларов в 1901 году и 14 450 долларов в 1902 году. Более двух десятков работников лабораторий, получивших эти гранты, постепенно сообщили о том, над чем работают. Одного человека послали в Институт Коха в Берлине, двоих – в Институт Эрлиха во Франкфурте. Разумеется, все открытия должны были стать государственной собственностью.

Директора часто встречались с Гейтсом, молодым Рокфеллером и Мерфи, чтобы обозреть проделанную работу и обсудить финансовые мероприятия. Один Гейтс чувствовал неудовлетворенность в связи с осторожным осуществлением исследовательской программы. Новый институт не имел прецедента. В то время как его европейские предшественники – институты Пастера, Коха и Листера – ограничивались изысканиями в области патологии и бактериологии, американские организаторы науки делали упор на свободу исследования любой биологической проблемы, связанной с медициной. На ранней стадии работу неизбежно сопровождали многие сомнения. Наблюдатели по-прежнему высказывались неопределенно по поводу того, сложится ли в Американском центре жизнеспособная исследовательская группа.

Однако фаза осторожного изучения вскоре завершилась. Директора быстро сообразили, что разрозненных скромных субсидий для работников лабораторий было недостаточно. Они решили создать штат сотрудников во главе с опытным руководителем и, не сомневаясь в готовности Рокфеллера поддерживать исследовательский центр, вышли к нему с предложением. В июне 1902 года Рокфеллер обязался выделить единовременно миллион долларов на постройку, оборудование и работу исследовательской лаборатории в Нью-Йорке. Опять же он не давал никакой гарантии на дальнейшую помощь, но все знали, что в случае необходимости она будет оказана. После тщательного обсуждения директора выбрали Саймона Флекснера главой лаборатории. Никакой другой отдельный шаг не способствовал бы большему успеху института. Флекснер не хотел

принимать предложения, поскольку был занят работой в Пенсильванском университете и не был уверен в том, что американская наука обрела достаточную силу и уровень, чтобы поддержать амбициозный Институт медицинских исследований. Однако совет, в деятельности которого немалую роль играл энтузиазм Уэлча, склонил Флекснера на свою сторону.

15 октября 1904 года небольшой штат сотрудников лаборатории начал работу в арендованном и скромно оборудованном здании на Восточной 5-й стрит. В группу сотрудников, помимо Флекснера, входили доктора Хидейо Ногути, Эжен Л. Опи и патолог Дж. Э. Свит. Кроме того, она включала физиолога и фармаколога доктора С.Дж. Мельтцера, а также биохимика доктора П.А. Левина. Хотя были приняты меры, чтобы избежать параллелизма и дублирования в работе, выбор сотрудников отнюдь не был продиктован каким-либо заранее продуманным планом исследований. Выбор производился с верой в то, что инициатива и способности обеспечат плодотворную деятельность этих людей. Каждый сотрудник располагал полной свободой осуществления изысканий в конкретной области медицины под общим руководством Флекснера.

В начале 1903 года Рокфеллер купил место для здания лаборатории на краю скалистого плато, выходящего на Ист-Ривер, на 66-й стрит. Здесь 11 мая 1906 года открылось тщательно спроектированное четырехэтажное здание из кирпича и камня. Оно предоставило отличные возможности для уже начавшейся работы в области патологии, физиологии, фармакологии и биохимии, к которым позже добавились экспериментальная хирургия и биология. С расширением лабораторий и ростом численности сотрудников требовались дополнительные средства, Рокфеллер же всегда предвосхищал подобные нужды. «Мы никогда не просили чего-либо у представителей господина Рокфеллера, – вспоминал Флекснер. – Они всегда приходили к нам сами и говорили: «Представим, что у вас было бы больше денег, что бы вы с ними делали?»

Убедившись, что институт успешно работает, Рокфеллер в 1907 году предоставил ему более двух с половиной миллионов долларов в качестве постоянного фонда. Стремительно разрастаясь, учреждение теперь нуждалось в более сложной административной организации. Согласно поправке регистрационного сертификата 1908 года первоначальные директора стали называться «научными директорами». Они ограничились выполнением функций ученых, в то время как бизнес и общая политика передавались совету попечителей, состоявшему из Гейтса, Джона Д. Рокфеллера-младшего и Старра

Дж. Мерфи, представлявшего финансовые интересы института. Уэлч же и Флекснер руководили научной работой. С окончанием реорганизации в 1910 году был образован еще один орган, названный «корпорацией», который состоял из совета попечителей и научных директоров. В последующие годы эти две группы сотрудников, научная и финансовая, работали вместе в полной гармонии. Штат исследователей, полностью контролируя собственные расходы, сумел удерживаться в границах бюджета. Рокфеллер неуклонно следовал своей политике невмешательства. Фактически он настолько озаботился уважением свободы ученых, что посетил институт лишь однажды, когда ему с сыном случилось находиться по соседству. Доктор Флекснер писал: «Ожидалось, что институт… будет изучать, размышлять.

Наш основатель и его советники говорили нам снова и снова следующее: «Не торопитесь произвести что-либо. Не беспокойтесь о том, чтобы принести пользу. Мы верим, что вы принесете пользу, а если нет, то это сделает следующее поколение сотрудников… Дело может занять труд поколений. Затем кто-нибудь вдруг выдаст практический результат».

Начиная с 1908 года ряд пожертвований Рокфеллера позволил построить больницу на 60 коек и изолятор на 9 коек, которые открылись в 1909 году под руководством доктора Руфуса Коула. Больница с хорошими лабораториями была укомплектована точно так же, как лаборатории – врачами с хорошим жалованьем, которые полностью отдавались работе, не отвлекаясь на практику на стороне и не принимая никакого побочного вознаграждения. Принимались только те пациенты, чьи болезни изучались сотрудниками института. Их лечили совершенно бесплатно.

С ростом института строилось больше зданий. В 1914 году доктор Теобальд Смит принял руководство департаментом патологии животных, который в 1917 году начал работу на ферме площадью в 780 акров близ Принстона, Нью-Джерси. С назначением доктора Луиса О. Канкеля главой департамента патологии растений в 1931 году базой этого подразделения тоже стала ферма. Оба департамента вскоре переместились в Нью-Йорк, перевод лаборатории патологии растений завершился к январю 1949 года, в то время как лаборатория патологии животных обосновалась к 30 сентября 1950 года. Были построены новые теплицы для размещения департамента патологии растений, а в феврале 1951 года открылось новое крыло больницы. К 1952 году 11 зданий, исключая теплицы и подсобные помещения, стояли на территории института, ограниченной Йорк-авеню, проездом Франклина Делано Рузвельта, 63-й и 68-й

стрит.

Первым большим достижением института стало открытие Флекснером сыворотки для успешной борьбы с эпидемией менингита, который в 1905 году свирепствовал в Нью-Йорке и распространился на всю страну. Флекснер обнаружил, что этой болезнью могут страдать обезьяны и что сыворотка, полученная от лошадей, способна излечить зараженных менингитом обезьян. Сыворотку использовали для лечения детей, наиболее частых жертв болезни. Из первых четырехсот больных, которым ввели сыворотку, выздоровели почти четыре пятых. Институт как можно быстрее разослал сыворотку по всей стране и в другие страны, где болезнь получила распространение.

Вскоре последовали другие важные открытия. Изобретательные исследователи, увлеченно работавшие без оглядки на быстрый результат, развили новую технологию изысканий. Она открыла многообещающие направления деятельности, которым стали следовать ученые во всем мире. Список достижений института и тех, кто их добился, весьма впечатляет.

Любому составителю истории института пришлось бы долго описывать незаурядные достижения Хидейо Ногути, одного из наиболее одаренных патологов-экспериментаторов своего времени. Он пожертвовал жизнью ради исследования желтой лихорадки. Достоин описания и Алексис Кэррел из Лионского университета, чей вклад в артериальную хирургию открыл новые поля деятельности для практикующих и экспериментирующих хирургов и принес ему звание нобелевского лауреата. Нельзя не упомянуть о блестящем физиологе-экспериментаторе Жаке Лёбе, о Карле Ландштайнере, чья работа по исследованию причин детского паралича в Вене послужила основой для дальнейших важных изысканий Флекснера и других ученых института и который тоже заслужил Нобелевскую премию. Рейтон Раус открыл, что определенные раковые опухоли птиц и мелких млекопитающих вызываются вирусами. Руфус Коул и его помощники в больнице установили, что микробы (пневмококки), вызывающие пневмонию, могут делиться на многие иммунологические типы. Коул изготовил сыворотки для смертельного типа № 1 и других типов.

Историку пришлось бы иметь дело также с другими едва ли менее знаменитыми учеными, поскольку их перечень можно еще долго продолжать. Сравнение библиографии научных трудов Флекснера и литературы по патологическим и бактериологическим исследованиям за годы его продуктивной работы показывает, как много проблем он изучил и побудил к

этому других ученых. Они добились результатов бесценных для всего человечества.

Важнейшие достижения Флекснера как директора вытекали из его понимания сущностного единства всех отраслей науки. С самого начала он осознал важность ликвидации барьеров даже между малым числом конкретных сфер деятельности, выполнявшейся первоначально небольшим штатом сотрудников. С привлечением в лаборатории все большего числа высокоэрудированных специалистов и увеличением объема научных знаний избежать деления исследовательской работы на департаменты становилось все труднее. Тем больше внимания он уделял потребностям интеграции научных изысканий. Он следил за тем, чтобы сведения, полученные в ходе неформальных контактов, дискуссий и подведения итогов, ежедневно обсуждались за ленчем и на собраниях персонала. Перечень важных открытий, сделанных в результате совместной работы, скажем химиков и бактериологов или других ученых, столь же далеких друг от друга по специализации, поразителен. После открытия при институте больницы союз чистой и прикладной науки принес замечательные плоды. Новое знание, добытое в лаборатории, могло быть использовано персоналом больницы для лечения болезни или облегчения состояния больного. Врачи больницы работали в тесном контакте со специалистами лаборатории на всех этапах исследования.

Институт и Чикагский университет явились объектами приложения десятков миллионов долларов Рокфеллера. Однако сам Рокфеллер и два его помощника искали новые способы применения средств. Вскоре после начала нового столетия Рокфеллер организовал работу по созданию Совета общего образования, которая сразу стала действовать на благо главным образом отсталого юга.

Перед этим Рокфеллер обсуждал с сыном и Гейтсом учреждение крупного фонда для стимулирования образования негритянского населения. Он был знаком с деятельностью алабамца Дж. Л.М. Карри. Он знал также о пожертвованиях на образование негритянского населения и другой помощи югу со стороны Роберта К. Огдена, который был долгое время деловым партнером Джона Уэйнамейкера и директором (потом председателем совета директоров) Союзной теологической семинарии в Нью-Йорке. Летом 1898 и 1899 годов эти двое деятелей собрали в Капон-Спрингс, Виргиния, некоторых людей, заинтересованных в образовании на юге, и организовали совет, председателем которого стал Карри, а вице-председателем – Огден.

В 1901 году Джон Д. Рокфеллер-младший всерьез задумался о помощи югу и обсудил этот вопрос с отцом, Гейтсом и Уоллисом Баттриком, председателем комиссии по образованию Баптистского национального миссионерского общества. Тот знал проблемы юга не только понаслышке. После разговоров с Болдуином, Пибоди и другими молодой Рокфеллер пришел к убеждению, что помощь белым южных штатов не менее важна, чем помощь цветным.

15 января 1902 года шесть человек – Огден, Карри, Пибоди, Болдуин, Баттрик и Джон Д. Рокфеллер-младший – встретились в доме почтенного банкира-филантропа Морриса К. Йесупа. Они решили учредить организацию для развития образования. Группа стремилась сделать первый шаг к тому, что должно было стать одним из наиболее далекоидущих благотворительных проектов века. 27 февраля 1902 года та же группа, с участием, кроме того, Даниеля Койта Гилмэна, Альберта Шоу, Уолтера Хинеса Пейджа и Эдварда М. Шепарда в качестве консультанта, собралась в доме молодого Рокфеллера на 54-й стрит. Они избрали Болдуина председателем, зачитали и подписали заявление о намерениях и разработали план федеральной регистрации учреждения под названием Совет общего образования. Рокфеллер-старший обещал через сына выделить учреждению 1 000 000 долларов в течение предстоящих 10 лет на образование людей без различий пола, расы или вероисповедания.

Шепард оформил бессрочную лицензию, предоставлявшую совету право владеть неограниченным капиталом и участвовать в любой деятельности, которая может быть истолкована как образовательная, в любой части страны. Лишь один конгресс мог даровать такие широкие полномочия. Нельсон У. Олдрич, в то время наиболее влиятельная фигура в сенате, немедленно провел соответствующий законопроект через конгресс, и совет 12 января 1903 года официально прошел регистрацию. Так была создана организация, которая стала вскоре наиболее могущественным образовательным учреждением мира. Этой организации в следующее десятилетие Рокфеллер передал более 50 миллионов долларов, а перед смертью – 150 000 000 долларов.

Четверкой, чьи идеи определяли раннюю стадию деятельности Совета общего образования, были Болдуин, Баттрик, Гейтс и Джон Д. Рокфеллер-младший. Вряд ли можно переоценить влияние секретаря организации Уоллиса Баттрика. Это был прирожденный администратор, здравомыслящий, хорошо знающий человеческую природу, внушающий доверие. Отнюдь не ученый, но глубоко практичный человек. Абрахам Флекснер говорил: «Это был наиболее бескорыстный работник из всех,

которых я знал. Однажды священник спросил его: «Доктор Баттрик, что вы думаете о Небесах?» Баттрик ответил: «Это мой офис!» Он дополнял своими качествами Гейтса, к великой пользе Совета. Оба деятеля глубоко уважали друг друга и работали в полном согласии. Дерзкий, провокационный Гейтс сформировал Совет, уравновешенный, терпимый и тактичный Баттрик обеспечил спайку коллектива».

После обследования поля деятельности совет решил употребить все средства на строительство и улучшение школ в некоторых южных графствах, которые послужат наглядным уроком для всего региона. Однако руководители проекта быстро смекнули, что одной частной филантропии будет недостаточно, что она убьет стремление к опоре на собственные силы. Наилучшим способом усовершенствовать образование на юге было привлечение самого юга к решению задачи улучшения качества преподавания. Поэтому Совет призвал университеты всех штатов юга ввести в свой профессорско-преподавательский состав преподавателей среднего образования, денежное содержание и расходы которых будет оплачивать совет. Такие преподаватели должны были тщательно обследовать свои штаты с целью обнаружения наилучших мест для учреждения новых качественных средних школ, объяснения фактического положения и привития духа сообщества, а также демонстрации того, каким образом можно собрать деньги на строительство и оборудование средних школ. В этом проекте воплотилось истинное вдохновение.

Баттрик, который сам отправился на юг, предпринял длительное и обстоятельное обследование условий образования в сельской местности. При помощи сотрудников на местах он подготовил подробные доклады по организации, надзору и финансированию школ, образованию негритянского населения, количеству учителей и их оплате, обычному школьному образованию и сопутствующим вопросам. Сначала эти доклады носили конфиденциальный характер, их раздавали только членам совета по общему образованию. Позднее, после того как ситуация с образованием на юге улучшилась в материальном отношении, информация, добытая в некоторых округах, публиковалась открыто в помощь решению проблем другими округами. Совет неуклонно проводил политику воздержания от навязывания образовательных программ югу, но сотрудничал с местными представителями в разработке совместных программ.

Естественно, Совету потребовалось немного времени, чтобы осознать, что основным условием улучшения образования на юге было улучшение экономического положения его сельских

районов. Бедность региона ужасала, особенно в районах, где урожай собирался один раз в год и где преобладали фермеры-арендаторы с мизерными ресурсами. В то время как средний годовой заработок фермеров Айовы в начале столетия превышал 1000 долларов, в некоторых штатах юга он часто достигал лишь 150 долларов. Совет старался получить рекомендации от других слоев общества и рассматривал различные возможности. В качестве наиболее срочного проекта члены совета приняли широкую программу сельскохозяйственного образования фермеров. Баттрик потратил целый год на изучение методов образования взрослых фермеров, посещая сельскохозяйственные школы от Канады до Техаса и на запад до Айовы. В Сельскохозяйственном колледже штата Техас он нашел нужного руководителя – агента федерального департамента сельского хозяйства доктора Симэна А. Кнэппа, человека, обладавшего неуемной энергией, большим энтузиазмом и твердой волей.

Кнэпп за свою долгую карьеру в качестве фермера, редактора, профессора по сельскому хозяйству, ректора Колледжа штата Айова, руководителя большого колонизационного проекта в Луизиане, председателя Ассоциации производителей риса Америки и поборника новых методов фермерства внес в сельскохозяйственную науку не меньший вклад, чем другие энтузиасты в истории Америки. Среди прочих дел он помог составить проект закона об условиях деятельности федеральных экспериментальных станций по сельскому хозяйству, он играл ведущую роль в борьбе с вредителем долгоносиком, когда существовала угроза полного заражения им хлопковых полей Техаса. Он разделял принцип Рокфеллера, заключавшийся в том, что стимулирование опоры на собственные силы – лучший способ помощи и что глубоко укоренившаяся самостоятельная работа является подлинной целью хорошо спланированной филантропии.

Переговоры между Кнэппом и Баттриком быстро привели к тому, что совет занялся обучением передовым методам ведения фермерского хозяйства. Кнэпп, состоя на службе департамента сельского хозяйства, согласился направлять деятельность совета в запущенных в этом отношении районах юга. В 1906 году департамент и совет заключили соглашение, по которому совет должен был поощрять распространение положительного опыта ведения эффективных хозяйств во взаимодействии с фермерами на территориях, не охваченных работой департамента. Сам департамент осуществлял надзор, а также назначал и контролировал всех специальных агентов, участвовавших в решении задачи. Рокфеллер, которого информировали о

начинаниях совета сын и Гейтс, проявлял живой и непредвзятый интерес к работе учреждения. Он одобрял щедрое финансирование деятельности по сельскохозяйственному образованию, возросшее с 37 500 долларов в 1905–1906 годах до 252 000 долларов в 1913 году.

Территория, покрываемая образовательной программой для ферм, быстро расширялась. В 1907 году федеральное правительство оказывало поддержку этой программе в Техасе, Луизиане и Арканзасе – штатах, пораженных долгоносиком. Совет общего образования поддерживал ее в штатах Миссисипи, Алабама и Виргиния. В 1908 году правительство добавило в свой список Оклахому, а совет – Джорджию и обе Каролины. С распространением долгоносика на восток правительство взяло под свой контроль Миссисипи, Теннесси и другие штаты. К 1913 году оно взяло на себя заботу о восьми с половиной южных штатов, в то время как совет надзирал пять с половиной штатов. Обратившись к северу, совет занялся той же деятельностью в штатах Мэн и Нью-Хэмпшир.

Штат за штатом стали делать финансовые взносы. В период между 1906 и 1915 годами совет выделил более 1 000 000 долларов на образовательные мероприятия для ферм юга. Федеральные власти выделили почти 2 000 000 долларов. Сами штаты внесли чуть больше 1 000 000. Редко деньги вкладывались более успешно. Отчеты департамента по сельскому хозяйству показывали внушительное увеличение в эти годы урожаев и поголовья скота в десяти основных штатах, производящих хлопок.

В этой программе не осталось без внимания молодое поколение. Кнэпп подхватил идею кукурузных клубов для юношей и клубов консервации для девушек в сельской местности. К 1913 году более 90 000 юношей и 30 000 девушек были включены в списки этих весьма полезных организаций.

Вся работа совета абсолютно исключала расовую дискриминацию. Цветные арендаторы выбирались в качестве просветителей (демонстраторов передовых методов хозяйства) во всем регионе, а выпускники университетов Хэмптона и Таскеги вскоре присоединились к контингенту агентов и просветителей. На всем юге цветные, не меньше белых фермеров, ощущали общий импульс к ведению более совершенного хозяйства.

Со смертью Кнэппа в 1911 году и Огдена – в 1913 (он сменил в 1905 году Болдуина на посту председателя совета) закончилась первая фаза в истории деятельности Совета по общему образованию. В этот период в его фонды поступили новые большие взносы, и совет вступил в новый этап деятельности.

Одно очередное начинание вызывает особый интерес. В 1905

году Гейтс предложил Рокфеллеру учредить большой фонд, управляемый способными попечителями, – увековеченный в имени Рокфеллера. Доход от фонда должен распределяться выборочно из года в год среди колледжей и университетов «по мере выявления потребности и пользы» такого распределения. В годы своих деловых поездок по стране для Общества баптистского образования, а также по делам Рокфеллера Гейтс познакомился со многими из сотен так называемых колледжей и университетов, «разбросанных в беспорядке по ландшафту, как унесенные ветром семена», – писал он позднее. Они со Старром Мерфи полагали, что требовалась большая работа по развитию и реформированию учебных заведений.

В связи с этим 30 июня 1905 года Рокфеллер выделил Совету по общему образованию 10 000 000 долларов. Доход от них «следовало распределять или использовать на благо таких учебных заведений… которые Совет сочтет наиболее приспособленными для развития всеобъемлющей системы высшего образования в Соединенных Штатах». В целях укрепления кадров совета, действовавших в сфере взаимодействия с университетами, в него были включены Уильям Рейни Харпер и Э. Бенджамин Эндрюс. В начале 1907 года, когда Гейтс стал председателем совета, Рокфеллер выделил ему еще 32 000 000 долларов. Треть этой суммы следовало прибавить к постоянным пожертвованиям совета, а две трети «потратить на такие особые объекты в рамках корпоративной деятельности совета», на которые Рокфеллер или его сын укажут. 7 июля 1907 года Рокфеллер увеличил свой дар очередными 10 000 000 долларов. Он позволил совету распределять всю сумму или ее часть, по его усмотрению.

К 1924 году стало ясно, что цели, ради которых совет выделял гранты отделам образования южных штатов, были в основном достигнуты. Основные функционеры совета – Баттрик, его председатель с 1917 года, Уиклифф Роуз, его президент, а также Абрахам Флекснер, весьма способный секретарь, – могли с удовлетворением смотреть на большой прогресс дела образования на юге с тех пор, как совет взялся за это дело. Они могли чувствовать удовлетворение от пробуждения ответственности южных штатов за формирование добротного среднего образования. Федеральные власти взяли на себя всю просветительскую работу среди фермеров.

После этого совет обратился к новым делам. Продолжая отдельные мероприятия на юге, он сделал основной упор на наращивание усилий в трех направлениях: совершенствование работы с колледжами и университетами, повышение уровня

обучения в американских медицинских училищах и исследования с целью выявления других потребностей образования. Его деятельность в двух первых сферах вскоре вызвала серьезную критику, равно как и похвалу.

Первоочередной задачей в высшем образовании было изучение поля деятельности. За первое десятилетие своего существования совет внимательно изучил все высшие заведения страны – их численность, происхождение, образовательные цели, местоположение, ресурсы, потенциальные возможности, взаимоотношения с округами. Страна располагала явно слишком большим числом слабых, плохо оснащенных учебных заведений. Почти 700 из них, исключая технологические институты, назывались колледжами или университетами. Лишь немногие из них имели связи со средними школами своих штатов.

Совет оказывал помощь заведениям, наиболее ее заслуживающим, на сугубо выборочной основе. К 1924 году он предоставил более чем 20 300 000 долларов 134 колледжам и университетам при условии, что они соберут еще около 76 500 000 долларов. Главными принципами, лежащими в основе акции совета, были следующие. Предоставлять помощь лишь надежным учебным заведениям на условиях добровольных пожертвований другими спонсорами; считать богатые и населенные города естественными центрами высшего образования в Америке; просить сосредоточения усилий на увеличении пожертвований и сотрудничать со всеми религиозными конфессиями, которые организационно выросли, отчасти из Общества баптистского образования. Формулировка этих принципов отражала идеи Рокфеллера и Гейтса, а также рекомендации таких членов совета, как Чарльз У. Элиот, Уолтер Хинес Пейдж, Эдвин А. Олдерман, Альберт Шоу, Ансон Фелпс Стоукс, Джордж Э. Винсент и молодой Рокфеллер.

Совет никогда не требовал, чтобы какое-либо заведение собрало определенную сумму. Наоборот, колледж, запрашивая взнос, сам проявлял инициативу, уведомляя совет, что намерен собрать определенные суммы под конкретные цели. Иногда совет выделял половину запрашиваемой суммы, иногда треть или четверть ее. Эта практика творила чудеса, часто вызывая взрыв активности в сообществе, которое считалось безнадежно инертным, и стимулируя постоянную заинтересованность учебным заведением, которая выражалась в дарах и завещаниях имущества.

Пожертвованиям сопутствовало настойчивое требование распоряжения финансами наилучшим образом. Это вызывало особое удовлетворение Рокфеллера. Постоянно требуя

финансовых отчетов от заведений, запрашивающих помощь, сотрудники совета часто сталкивались с поразительной некомпетентностью со стороны академических кругов. Они принимали пожертвования как привлеченные средства, не вели надлежащий учет, «занимали» из выделенного фонда в случае финансовых затруднений и так далее. Для сохранения своих пожертвований совет в таких случаях требовал жестких реформ. Для ориентации административных работников колледжей и университетов он опубликовал и распространил книгу Тревора Арнетта «Финансы колледжа и университета».

Одним особенно ценным грантом был дар Рокфеллера, предоставленный в 1919 году, главным образом по просьбе Джорджа Э. Винсента в облигациях стоимостью примерно 50 000 000 долларов. Его следовало использовать – по основной сумме и процентам – прежде всего в сотрудничестве с учебными заведениями, которые стремились повысить зарплату своим преподавателям. В течение пяти лет почти четыре пятых гранта было распределено среди 170 колледжей и университетов как добавка к фонду зарплаты. Между тем эти учебные заведения сумели собрать еще около 83 000 000 долларов. Значение этого для многих преподавателей и их семей, страдавших от резкого повышения стоимости жизни после Первой мировой войны, трудно переоценить.

В сфере медицинского образования совет предпринял действительно монументальную программу, которая значила не меньше, чем полное обновление. Гейтс и Абрахам Флекснер, который в эти годы мощной экспансии вместе с Баттриком определял работу компетентного совета, были вдвоем горячо заинтересованы в повышении уровня медицинского обслуживания. Оба они были весьма удручены недостатками преподавания медицины в Америке, которое в последние десятилетия не сделало фактически никакого прогресса. Они снова и снова обсуждали проблему и вовлекали в свои беседы работоспособного, целеустремленного, бескорыстного Баттрика. Программа реорганизации, которую они задумали, была огромной. Флекснер считал, что 50 000 000 долларов были наименьшей суммой для начала деятельности. Флекснер, Гейтс и Баттрик знали, что первоначальные пожертвования лишь начало дела. Они добились поддержки обоих Рокфеллеров и взялись за работу.

Программа предусматривала создание в ключевых районах эффективных медицинских училищ, способных послужить примерами, которые бы взаимодействовали с хорошо оборудованными больницами и клиниками и не уступали бы

европейским учреждениям. Планировалось использовать существующие колледжи и привлекать других спонсоров. К лету 1919 года более 5 000 000 долларов были распределены большими грантами среди медицинских факультетов различных университетов, в частности университета Джонса Хопкинса, Йельского университета и Вашингтонского университета в Сент-Луисе. Война подчеркнула слабость страны в области медицинского обеспечения, поскольку ее власти столкнулись с проблемой укомплектования своих основных госпиталей и медицинского корпуса компетентными кадрами. В сентябре 1919 года Рокфеллер выделил более 20 000 000 долларов на развитие медицинского образования в Соединенных Штатах. За этим грантом последовали другие крупные взносы.

Затем совет помог учреждению крупного медицинского центра в Чикагском университете и двух центров в Нью-Йорке во взаимодействии с Колумбийским и Корнеллским университетами. Он выделил Вандербильтскому университету достаточно денег для восстановления его медицинского училища и на повышение уровня медицинского обслуживания на юге. Совет оказал содействие университету Рочестера в основании медицинского училища, чему энергично способствовала также щедрость Джорджа Истмэна. Совет помог университету Айовы построить замечательную школу. Полный перечень его достижений красочно описан в автобиографии Абрахама Флекснера.

Одним из наиболее выдающихся нововведений, предпринятых с помощью совета, было учреждение в ведущих медицинских институтах кафедр полного рабочего дня по различным клиническим дисциплинам. В 1913 году университет Джонса Хопкинса сделал запрос и получил 1 500 000 долларов на укомплектование персоналом кафедр хирургии и педиатрии. После этого не осталось преподавателей, занимавшихся частной практикой! Йельский и Вашингтонский университеты пошли по тому же пути. Нововведение вызвало резкую и непонятную для непрофессионалов оппозицию со стороны медиков. В течение около трех десятилетий в стране велось обучение в медицинских лабораториях на основе полного рабочего дня без возражений со стороны практикующих врачей, которые с удовольствием пользовались благами от исследований, проводившихся в субсидируемых лабораториях. Преподавание клинических дисциплин на той же прочной основе было с успехом претворено в жизнь Институтом медицинских исследований Рокфеллера до того, как этому последовали университет Джонса Хопкинса и Йельский университет. Однако это вызвало протесты, которые не

утихали, хотя данную программу принимали все больше учебных заведений. Как подчеркивали сотрудники Совета общего образования, только обеспеченные финансами и хорошо обустроенные институты могли позволить себе реализовать такую программу.

Некоторые дела Совета по общему образованию встретили резкую критику. Политики юга долго сомневались в возможности успешной реализации его программы в сельской местности. Хотя большинство колледжей и университетов юга приветствовали помощь совета, некоторые из них возражали против ее условий. Многие же слабые заведения были раздражены тем, что им не удалось получить помощи. Даже некоторые компетентные и честные педагоги полагали, что учебные заведения подвергают себя такой большой опасности, как скованность внешними путами, когда принимают субсидии этого богатого финансами учреждения. Но в целом деятельность совета была явно благотворной, причем она большей частью сопровождалась огромной выгодой от вложенных сумм. Основания для критики были подорваны, когда основатель совета и его сотрудники отошли в 1920 году от грантов, налагавших в прошлом ограничения на их использование в конкретных целях, и отказались от политики предоставления субсидий на условиях проведения различных «реформ». Поэтому взносы стали поступать колледжам и университетам в ожидании достижения определенных целей, но отнюдь не под жесткие требования их осуществления. Эта перемена в политике продемонстрировала разумное развитие концепции Рокфеллера, и вытекающая из этого свобода явилась благом как для образования в целом, так и для совета.

В 1928 году, когда программы помощи югу в медицинском образовании, а также в совершенствовании высшего образования фактически завершились, деятельность Совета по общему образованию стала сливаться с работой других учреждений Рокфеллера.

Однако в повествовании об образовании мы прошли мимо одного из наиболее ярких и интересных дел, осуществленных под эгидой совета, – борьбы с нематодой.

В 1908 году члены Комиссии по сельской жизни президента Теодора Рузвельта совершили поездку по югу, собирая материал для доклада о социальных, экономических и санитарных условиях жизни фермеров. Сопровождавший комиссию зоолог Службы здравоохранения США доктор Чарльз У. Стайлз указал Уолтеру Хинесу Пейджу на «развалину» в человеческом облике, устроившуюся на одной железнодорожной платформе. Это был

костлявый, с пожелтевшей кожей и раздутым животом уродливый и апатичный человек. Типичная жертва нематоды. «Его можно вылечить таблетками стоимостью в 50 центов и за несколько недель привести в нормальное, человеческое состояние», – сообщил Стайлз. Он рассказал о больших выгодах, которые дала бы югу кампания по борьбе с заболеваниями нематодой, для которой он не мог найти спонсоров.

Увиденное поразило и взволновало Пейджа, для которого возрождение юга и повышение жизненного уровня его населения было величайшей страстью. Участвуя в работе Рокфеллера, он знал, куда обратиться за помощью. Вскоре он представил Уоллису Баттрику, тогда секретарю Совета по общему образованию, Стайлза, которого немедленно отправили на переговоры с Саймоном Флекснером, Гейтсом, Старром Дж. Мерфи и другими.

В результате образовалась Санитарная комиссия Рокфеллера, включавшая ученых-медиков Стайлза, Уильяма Х. Уэлча и Саймона Флекснера, а также 9 непрофессионалов. В 1909 году комиссия приступила к работе, получив субсидию в 1 000 000 долларов от Рокфеллера на 10-летний срок борьбы с нематодой. Уроженца Теннесси, человека большой культуры и прекрасного характера Уиклиффа Роуза, который по окончании выдающейся академической карьеры стал генеральным представителем фонда Пибоди, назначили административным секретарем комиссии, Стайлза – ее ученым секретарем. Комиссия с резиденцией в Вашингтоне выработала план сотрудничества с органами здравоохранения южных штатов. Он осуществлялся так тактично, что комиссия смогла преодолеть недоверие и предубеждение жителей региона. К 1913 году было обследовано почти 900 000 человек, курс лечения прошли 500 000 больных. Целые округа были избавлены от этой болезни. Чарльз У. Элиот назвал работу комиссии «наиболее эффективной кампанией против широко распространенной болезни, которую когда-либо совместно проводили научная медицина и филантропия». Пейдж считал ее эффективной, подлинно социальной революцией. «Нематода, – писал он, – сыграла в истории нашего юга большую роль, чем рабство или войны, какая-нибудь политическая догма или экономическое учение». Теперь же ее ликвидировали. Кроме того, комиссия повысила общий уровень санитарного состояния юга, ослабив разрушительное воздействие брюшного тифа и других болезней, а также стимулировав дух взаимовыручки и отваги.

В октябре 1914 года Санитарная комиссия Рокфеллера прекратила существование. Ее поглотила Международная комиссия по здравоохранению (позднее Совет), созданная годом раньше Рокфеллеровского фонда. Драматичную историю

создания фонда, затмившего все другие органы филантропии, следует оставить для последующей главы.

Глава 14
Погибший и возрожденный трест

В холодный февральский день 1888 года председатель сенатского комитета Нью-Йорка по расследованию деятельности трестов Фрэнк Б. Арнольд призвал к порядку переполненную аудиторию суда высшей инстанции города и объявил: «Сейчас трибуну займет господин Джон Д. Рокфеллер». Когда Рокфеллер поднялся из рядов кресел, занимаемых представителями «Стандард ойл» и юристами, головы присутствовавших повернулись в его сторону. Комитет уже рассмотрел вопросы о так называемой монополии в производстве сахара, автопокрышек и других товаров. Уже выступили выдающиеся деловые люди (например, Генри О. Хавемейер, поддерживаемый Элияху Рутом в качестве советника). Однако аудитория проявила особый интерес к Рокфеллеру – «отцу трестов, королю монополий, царю нефтяного бизнеса», по выражению журнала World, человеку, который, по словам Herald, «на голову выше всех бизнесменов страны».

Неразговорчивый Рокфеллер мало сообщил комитету из того, что тот не знал. Он перечислил попечителей, которых после отставки Оливера Х. Пэйна осталось только восемь. Он сказал, что трест располагает сейчас почти 700 акционерами. Рассказал, что попечители, проводившие ежеквартально заседания в Нью-Йорке, вели протоколы. Но эти протоколы, когда с ними познакомились, не представили интереса. Чуть помедлив, Рокфеллер представил текст соглашения по тресту от 1882 года. Джозеф Х. Чоут, в качестве юриста «Стандард ойл», заявил сначала, что детали соглашения нельзя предавать огласке, но вскоре снял свои возражения. Тогда другой юрист зачитал этот скучный документ целиком. В ходе своих показаний Рокфеллер говорил о сильной конкуренции со стороны России, заметив, что Ротшильды, Нобели и другие капиталисты угрожают насытить нефтью и нефтепродуктами мировой рынок. В заключение он представил список из 111 конкурирующих отечественных производителей нефтепродуктов в качестве доказательства того, что «Стандард ойл» еще далеко до полной монополии.

Вслед за Рокфеллером выступил Арчболд, который произвел менее благоприятное впечатление, поскольку был уклончив, дерзок и вспыльчив. Арчболд отчасти разъяснил характер работы исполкома и признал, что полномочный комитет контролировал выбор сотрудников и директоров входящих в трест компаний. Но

протоколы полномочного комитета находились у Флэглера, а Флэглер уехал во Флориду. Расследование выявило также лист с перечнем 41 компании и фирм, связанных с трестом, который впервые предали огласке.

Расследование в Нью-Йорке, проведенное небрежно, поспешно и непоследовательно, разочаровало публику. В начале мая комитет опубликовал неубедительный доклад. Большинство членов комитета согласились в том, что нельзя принимать никаких новых законов, пока не станет ясно, что существующие законы неадекватны.

Еще до того, как нью-йоркский комитет завершил свою работу, на сцене появился федеральный орган. Комитет палаты представителей по производству после всестороннего расследования сахарного треста, установившего, что в этой отрасли имела место алчная монополия, нацелился в начале апреля 1888 года на «Стандард ойл». Председателем комитета был Генри Бейкон из Нью-Йорка. Его советником и главным дознавателем – Франклин Б. Говен, прославившийся своим председательством в компании «Филадельфия энд Рединг». Красавец Говен, элегантно одетый, энергичный и, как всегда, сообразительный, в последний раз появился тогда на публике перед своим трагическим самоубийством. Для участия в слушаниях комитета составили длинный список важных свидетелей: представителей железнодорожных компаний, таких как А.Дж. Кассатт, который был вице-президентом компании «Пенсильвания», ведущих менеджеров «Стандард ойл» и таких противников «Стандард ойл», как Джордж Райс и Льюис Эмери-младший. Различные эпизоды деятельности «Стандард ойл» исследовались более тщательно, чем прежде. Речь шла о войне с «Эмпайр транспортейшн компани», о соглашении О'Дэя по скидкам, касавшегося перевозки грузов Райса по железной дороге компании «Мариетта рейлроуд», затрагивалось дело о заговоре компании «Буффало» и крахе законопроекта Биллингсли. Было рассмотрено много важных документов.

Показания Флэглера, сделанные в присущей ему элегантной манере, дали общественности полное представление о финансовых соглашениях треста и о его большой прибыли. Он сообщил об увеличении капитала объединения до 90 000 000 долларов, оценил реальную рыночную стоимость акций на март 1888 года приблизительно в 154 000 000 долларов. Флэглер констатировал, что со времени своего образования трест получал доход в среднем 13 % в год – около 7 % выплачивалось акционерам наличными, 3 % распределяли в виде дивидендов на акции, и 3 % держалось в резерве.

С Рокфеллером, вызванным 30 апреля давать показания, обращались с большим почтением. Он снова оказался совершенно некоммуникабельным. Подчеркивая благие намерения треста, он весьма невнятно отвечал на конкретные вопросы. Не мог сказать, какую часть экспортной нефти «Стандард ойл» продавала на побережье и какую вывозила за рубеж. Не решился ответить, какова цена шотландского сланцевого дегтя. Он затруднялся сказать, контролировал ли трест оборудование для добычи природного газа в Индиане. Когда представитель комитета возмутился его «короткой памятью», Рокфеллер жалостливо взглянул на него и посетовал, что бизнес слишком обширен и сложен, чтобы он мог владеть всеми его подробностями. Заметив, что трест не ведет бухгалтерской книги, поскольку каждая компания ведет ее самостоятельно, он признал, что казначей Бенджамин Брюстер ведет учет накладных, однако усомнился, что когда-нибудь видел их. Он даже не мог сказать по памяти, сколько акций выпустил трест в обмен на каждую акцию «Стандард ойл оф Огайо».

Нельзя было уклониться от ответов более деликатным способом. Все свидетели «Стандард ойл» старались выдать как можно меньше информации, а Даниель О'Дэй занимался вообще дезинформацией. Если бы сотрудникам треста нужно было объяснить свою скрытность, они бы сказали, что расследование велось во враждебной манере, что комитет приложил мало усилий для оценки экономической ситуации, которая вынуждала значительную часть американского (и европейского) бизнеса вступать в объединения, создавать тресты и другие средства сдерживания конкуренции. Они сказали бы, что взимание с них тарифов, независимо от их величины, производилось по наличной стоимости и что никто не интересовался злоупотреблениями в этой сфере независимых компаний.

Комитет палаты представителей представил «Стандард ойл» в столь же невыгодном свете, как и сахарный трест. Были тщательно рассмотрены жалобы независимых производителей нефти и нефтепродуктов, а также мелких дистрибьюторов. Их показания относительно скидок и обрушения цен не содержали ничего нового, однако было приведено убедительное доказательство, что обвинения против политики треста в отношении трубопроводов были чрезмерными. Вновь получили огласку большие доходы «Стандард ойл» и обстоятельную оценку – методы принуждения, которыми пользовался трест в отношении крупных железнодорожных компаний, подчеркивалась секретность, которая окружала многие из операций треста. Хотя комитет в докладе конгрессу 30 июля 1888 года не предлагал

никаких рекомендаций относительно нового законодательства, для большинства очевидцев показания говорили сами за себя.

Зимой 1888/89 года тема трестов горячо обсуждалась половиной Капитолиев штатов страны. Многие штаты уже располагали конституционными или нормативными положениями, запрещающими любое объединение, которое сдерживает торговлю. Между 1888 и 1896 годами эти положения были усилены или строго регламентированы. Штаты Мичиган, Канзас, Теннесси и Айдахо приняли законодательные акты еще в 1889 году, большая группа штатов – в 1890 году. Штат Нью-Йорк принял строгие законы на этот счет в 1892 году.

В президентской кампании 1888 года обе основные партии осуждали тресты и другие монополистические объединения. Общественные настроения определенно указывали на то, что следующий конгресс займется этим вопросом весьма энергично. 4 декабря 1889 года Джон Шерман внес в сенат в качестве законопроекта № 1 его первоначальный вариант под заглавием «Законопроект по объявлению незаконными тресты и объединения, сдерживающие торговлю и производство». В результате бурного обсуждения в палате законодательного органа и работы комитета вариант, в составление которого внесли свой вклад Шерман от Огайо, Хоур от Массачусетса, Джордж от Миссисипи и Эдмундс от Вермонта, обрел определенную форму. После почти единогласного принятия законопроекта его подписал в начале лета 1890 года президент Гаррисон. Антитрестовский закон Шермана был краток. Две его основные статьи провозглашали, что каждый контракт, объединение или сговор с целью сдерживания торговли между штатами или с зарубежными странами являются незаконными. Каждый нарушитель закона выплачивает штраф в размере 5000 долларов, подвергается заключению в тюрьму сроком на 1 год или несет оба наказания. Во время прохождения этого законопроекта в стране уже действовали 50 трестов. Во время обсуждения документа внутри и вне конгресса «Стандард ойл», естественно, рассматривалась как одна из главных обвиняемых.

Еще до того как конгресс принял закон Шермана, в штатах начались первые серьезные преследования крупных трестов. В начале 1889 года в Верховном суде штата Нью-Йорк вынесли решение против сахарного треста, и осенью того же года был распущен конгломерат компаний за нарушение лицензии. Следующей весной генеральный прокурор Огайо Дэвид Э. Уотсон решил возбудить дело против «Стандард ойл». Однажды он приобрел в книжном магазине томик Уильяма У. Кука «Тресты: недавние объединения в торговле». Эта книга, написанная как

трактат по правовым вопросам, содержала сведения о деятельности «Стандард ойл» и сахарного треста. Она звала общественных обвинителей выполнить свой долг и предрекала, что штатам вскоре придется либо понести ущерб, либо аннулировать корпоративные лицензии, которыми столь злоупотребляют или незаконно пользуются. Прочитав о трестовском соглашении «Стандард ойл», Уотсон сразу усмотрел подходящий шанс для доказательства того, что «Стандард ойл» Огайо в течение семи лет нарушала лицензию, передав свои дела в распоряжение попечителей, которые почти все были нерезидентами штата. Для доказательства он начал собирать материалы слушаний в штате Нью-Йорк и комитета федеральных властей. 8 мая 1890 года он внес в Верховный суд Огайо прошение о возбуждении дела против «Стандард ойл».

Верховный суд Огайо не заслушивал показаний по делу. Он вынес решение только на основе ходатайств генерального прокурора и «Стандард ойл», полагая, что все основные факты и без того очевидны. Скорректированное ходатайство Уотсона указывало на то, что акционерный капитал «Стандард ойл» Огайо был передан попечителям. После этого попечители выбрали директоров «Стандард ойл» и контролировали их действия. Компания же охотно мирилась с этим. Уотсон также утверждал, что компания способствовала заключению монополистических соглашений, наносящих вред государственным интересам. Защитники Чоут, Додд и Кляйн отрицали, что «Стандард ойл» Огайо была когда-либо стороной трестовского соглашения. Они настаивали, что акционерный капитал компании был передан по воле *акционеров*. Адвокаты отрицали также, что бизнесом компании заведовал трест. Наоборот, его вел исключительно совет директоров, который выбирался не попечителями, а держателями большинства акций. Защитники утверждали, что между «Стандард ойл» Огайо и попечителями не существовало никакой связи, связь с попечителями поддерживалась лишь отдельными акционерами. Наконец они заявили, что срок давности делает этот иск неправомерным.

Несомненно, Рокфеллер, как и многие другие, ожидал, что судебное решение будет направлено против «Стандард ойл» Огайо. Аргументы компании были столь неубедительны, что никто не удивился, когда 2 марта 1892 года суд вынес решение в пользу штата. Искусно сформулированное обвинение судьи Т.А. Миншелла гласило, что компания фактически контролировалась и управлялась трестом, хотя и косвенно, но эффективно. Трест нарушал общее право, поскольку преследовал цель установить реальную монополию и контролировать цены. Лицензия

«Стандард ойл» Огайо не была аннулирована, благодаря сроку давности. Но компании запретили сохранять соглашение с трестом, передавать в дальнейшем акционерный капитал или позволять попечителям контролировать ее дела. Компания должна была также оплатить расходы по иску. Поскольку открылся путь для проведения таких же судебных решений против различных компаний треста в других штатах, пресса страны, настроенная против монополий, ликовала.

То, что лидеры «Стандард ойл» были готовы к этому удару, показывает быстрота, с которой они приняли ряд далекоидущих мер.

Через два дня после судебного решения в Огайо, 4 марта 1892 года, директора «Стандард оф Нью-Джерси» проголосовали за увеличение акционерного капитала с 3 000 000 долларов до 10 000 000, выпустив дополнительно 70 000 акций по номинальной стоимости 100 долларов за акцию. Акционеры, владевшие более чем двумя третями акционерного капитала, Пол Бабкок, Дж. Х. Александер, Томас К. Бушнелл, а также попечители треста «Стандард ойл» во главе с двумя Рокфеллерами и Флэглером, согласились с этим. На следующий день, 5 марта, собрание акционеров решило увеличить размах деятельности компании, добавив к провозглашению своих целей в регистрационных документах следующие слова: «…Также покупку, продажу и сделки с сырой нефтью и всеми продуктами из нее, всеми продуктами, полученными посредством смеси нефти с другими продуктами, и всем оборудованием и материалами, используемыми в производстве нефти и любых продуктов из нее… покупку, продажу и сделки с вагонами, трубопроводами, судами и тарой, в которой нефть и ее продукты транспортируются и продаются на рынке, а также с материалами и оборудованием, используемыми в производстве такой тары».

Короче, «Стандард ойл» Нью-Джерси приготовилась теперь делать все, что возможно, в обширной нефтяной сфере.

Затем, 17 марта 1892 года, после того как директора сменили название корпорации с «Стандард ойл оф Нью-Джерси» на «Стандард ойл» (Нью-Джерси), стала реализовываться обширная программа приобретений. Компания выкупила *всю собственность* «Балтимор юнайтед ойл компани», «Камден консолидейтед ойл компани», «Нью-Джерси ойл компани», «Бергенпорт кемикэл компани» и «Гилберт энд Бейкер мэньюфэкчеринг компани». Она также выкупила у попечителей «Стандард ойл траст» крупные пакеты акций двадцати корпораций – «Вакуум ойл компани», «Уотерс Пирс ойл компани», «Галена ойл воркс, лимитед», «Буш энд Денслоу» и т. д., которые должны были оплачиваться акциями

из их собственного акционерного капитала. Через несколько дней директора на специальном заседании постановили выпустить 60 000 акций на основе нового капитала в 6 000 000 долларов, предназначенного для оплаты только что приобретенной собственности и акционерного капитала. Той же весной совет директоров был реорганизован. Флэглер стал председателем, Пол Бабкок-младший – вице-председателем.

Наряду с этим «Стандард ойл оф Нью-Йорк» тоже расширилась. В конце марта 1892 года ее директора предприняли меры по выкупу всей собственности «Соун энд Флеминг мэньюфэкчеринг компани», «Томпсон энд Бедфорд, лимитед», «Дево мэньюфэкчеринг компани», «Пратт мэньюфэкчеринг компани», «Акме ойл компани», «Американ вик компани», «Атлас рефайнинг компани», а также трех малых концернов, заплатив за все это акциями. Почти одновременно, на специальном собрании акционеров, акционерный капитал был увеличен с 5 000 000 долларов до 7 500 000. «Стандард ойл» (Нью-Джерси) и «Стандард ойл оф Нью-Йорк» имели в основном одинаковые советы директоров. В 1893 году оба совета включали Джона Д. Рокфеллера, Уильяма Рокфеллера (президента «Стандард ойл оф Нью-Йорк»), Флэглера, Арчболда, Х.Х. Роджерса, Пола Бабкока-младшего и У.Х. Тилфорда. В совете в Нью-Джерси числились также Дж. Х. Александер и К.К. Берке. В совет в Нью-Йорке входили весьма компетентный Чарльз М. Пратт и доблестный Эмброуз Макгрегор. Естественно, эти две крупные компании, наряду с компаниями в Пенсильвании, Огайо и Индиане, действовали практически как единая корпорация. Трест умер, но единое управление осталось.

А что стало с трестом? Судебное решение в Огайо затронуло лишь одну из его составных частей, но и другие части были уязвимы для таких решений. Поэтому Рокфеллер и партнеры сразу, 10 марта 1892 года, объявили через Додда, что трест будет распущен. У них не было выбора. По новому закону Шермана трест находился вне закона, между тем генеральный прокурор Олбани готовил документы и собирался ходатайствовать о судебном преследовании компаний Нью-Йорка. Попечители только попросили время для роспуска треста организованным способом. Они немедленно уведомили по почте и через объявления всех держателей сертификатов треста о том, что 21 марта в здании на Бродвее, 26 состоится собрание с целью голосования по вопросу прекращения трастового соглашения и принятия дальнейших мер.

В назначенный день в коридорах здания на Бродвее, 26 господствовала атмосфера обреченности. Когда около трехсот

держателей сертификатов и зрителей сгрудились в помещении, предназначенном для двухсот человек, Рокфеллер потребовал внимания. Арчболд был секретарем собрания. Тучный С.К.Т. Додд произнес длинную речь для разъяснения необходимости роспуска треста и в оправдание его. Затем голосованием присутствовавших держателей сертификатов 808 504 акции из общего количества 972 500 зарегистрированы, было принято единогласное решение в пользу роспуска. Постановили, что Рокфеллер и семь других попечителей начнут немедленно работу по разделу имущества. «Она займет около четырех месяцев», – с оптимизмом предрекал репортер газеты Tribune.

Возможно ли было реальное распределение акций треста? Додд поспешил заверить, что любой держатель сертификатов получит соответствующую долю в каждой из двадцати составных компаний. (Хотя первоначально в трастовом соглашении участвовали сорок концернов, после состоявшихся объединений только половина из них контролировалась попечителями.) Любой другой способ распределения был бы невозможен. Каждый акционер должен был получить теперь часть омлета, в котором смешалось содержимое яиц. Поэтому 8 попечителей выпустили для каждого держателя сертификатов документ о передаче права собственности на долю акционерного капитала во всех двадцати компаниях. Типичным примером является документ, выданный Рокфеллеру. В нем указывалось, что Рокфеллер был «собственником 256 854 из 972 500 корпоративных акций, державшихся попечителями треста «Стандард ойл» в каждой из нескольких корпораций, акционерный капитал которых был в распоряжении треста на 1 июля 1892 года». Поэтому ему следует передать «право собственности на вышеупомянутое количество акций». Сотрудники упомянутых корпораций «выпустят корпоративные сертификаты в требуемом количестве, подкрепленные их акционерным капиталом». Додд заверил акционеров, что их интересы не пострадают. «Различные корпорации продолжат тот же бизнес, что был прежде, и доля ваших доходов не изменится».

Последовал простой и естественный результат. Крупные держатели сертификатов треста представили их и получили пропорциональную долю акционерного капитала составных компаний. Рокфеллер и семь других попечителей прошли через это. Однако мелкие держатели отказались последовать их примеру. Почти 1600 человек держали сравнительно малые пакеты акций, и большинство из них воздержалось от прохождения данной процедуры. Как отмечал в 1894 году Джозеф Х. Чоут: «У этой компании нет сил, чтобы заставить меня и

других нейтральных держателей сертификатов конвертировать их в другие ценные бумаги».

Эти сотни мелких инвесторов продолжали держать при себе свои сертификаты треста, либо аннулированные сертификаты, либо документы о праве собственности на акции. Они так и не взяли свои доли акций в двадцати отдельных компаниях. Через год после роспуска треста 477 861 акция оставались непогашенными. Эта цифра оставалась точно такой же через два, три, четыре года. Как пишет Додд в своих мемуарах, акционеры встретили идею роспуска треста с явной неприязнью. Удерживая три перечисленных выше типа ценных бумаг, которыми можно было торговать, они получили свои дивиденды в результате ликвидации попечителей так же, как до роспуска треста получали их от самих попечителей. Фактически мелкому инвестору был выгоднее отказ от сдачи своего сертификата и получения взамен 20 новых бумаг. Его сертификат можно было легко продать, в то время как реализация на рынке акций двадцати отдельных компаний была проблематична. Их акции просто еще не обращались на рынке. В период между 1892 и 1899 годами, пишет Тейлор, «ни одной единицы акционерного капитала (не принимая в расчет квалификационных акций директоров) во всех двадцати компаниях не передавалось от одного держателя к другому, кроме как в качестве части эквивалента в акциях двадцати компаний за один или более сертификатов «Стандард ойл треста».

В результате трест оказался невредимым! Его менеджмент был так же централизован, как прежде. Директораты компаний тесно взаимодействовали друг с другом, а президенты (Джон Д. Рокфеллер от «Стандард оф Огайо», Джеймс А. Моффетт от «Стандард оф Индиана», Уильям Рокфеллер от «Стандард оф Нью-Йорк», Флэглер от «Стандард оф Нью-Джерси») и другие функционеры регулярно встречались в здании на Бродвее, 26. Доходы распределялись не восемью или девятью попечителями, но теми же людьми, что выступали в качестве доверенных лиц по ликвидации треста. В чисто правовом смысле трастовое соглашение прекратило существование, в любом другом смысле оно оставалось в силе.

То ли из-за судебного разбирательства в Огайо, то ли по более важным причинам Рокфеллер и партнеры к началу 1899 года решили совершенно изменить форму реорганизации большой «Стандард ойл». Рокфеллер и Арч-болд не могли примириться с полной дезинтеграцией своих могущественных организаций. Однако на практике их позиция после постановления Законодательного собрания Огайо от 1892 года

была непрочной, поскольку была связана с владением весьма небольшой группы лиц, желающих действовать совместно, большинством акций в двадцати компаниях. Более того, от этого нельзя было избавиться посредством какой-либо реорганизации компании на законных основаниях, и потому их позиция была уязвима для критики. В действительности реорганизация запоздала.

Широкое использование холдинговых компаний стало возможным благодаря закону, принятому Законодательным собранием штата Нью-Джерси от 1888 года, уточнявшемуся и дополнявшемуся в 1889, 1893 и 1896 годах. До этого времени штаты, как правило, отказывались разрешать одной корпорации владеть акционерным капиталом другой, кроме как по особому судебному решению. Сообразительные предприниматели быстро распознали возможности, которые открывал перед реорганизацией бизнеса закон Нью-Джерси. Тем не менее в течение ряда лет холдинговая компания оставалась редким предприятием, которое лишь немногие юристы осмеливались рекомендовать своим клиентам. Рокфеллер же и С.К.Т. Додд справедливо относились к нему с настороженностью. В период между 1889 и 1898 годами только одно из десяти крупных монополистических объединений, образовавшихся тогда или реорганизованных, приняло форму холдинговой компании – «Американ коттон ойл компани». Другие компании (хотя нередко объединялись повторно по закону Нью-Джерси) стремились к полному слиянию. Объединение «Стандард ойл» занимало выжидательную позицию, пока его руководители обдумывали все аспекты проблемы.

Столь терпеливое предварительное изучение вопроса было так же характерно для группы Рокфеллера, как и взвешенное решение, к которому она приходила. Члены группы видели, что холдинговая компания давала определенные преимущества по сравнению с другими формами организации. Для централизованной корпорации было проще и дешевле приобрести контроль над акционерным капиталом других компаний, чем покупать имущество этих компаний в случае прямого поглощения. Процедура могла осуществляться постепенно, негласно и без возбуждения антагонизма. Время вскоре показало, что холдинговая компания давала возможность более быстрого развития гигантских организаций бизнеса, чем любая другая форма.

В июне 1899 года образовалась крупная холдинговая компания, взявшая под контроль конгломерат «Стандард ойл». Лицензию «Стандард ойл» (Нью-Джерси) скорректировали.

Капитал компании увеличился с 10 000 000 долларов до 110 000 000. Ей предоставили 1 000 000 обычных и 100 000 привилегированных акций. 19 июня директора санкционировали обмен компанией акционерного капитала на просроченные сертификаты прекратившего существование «Стандард ойл траст», а также на акции каждой из двадцати составных компаний. Общее количество выпущенных обычных акций «Стандард ойл» (Нью-Джерси), согласно решению, должно было равняться 972 500. То есть одна акция за каждую акцию треста, почившего в 1892 году. Большая часть акционерного капитала двадцати компаний была сразу же обращена в капитал обычных акций холдинговой компании.

Разумеется, реорганизация никак не повлияла на преемственность менеджмента «Стандард ойл». Те же люди сохраняли тот же контроль, проводили ту же политику. Этого не могло быть до 1911 года. Президентом «Стандард ойл» стал Джон Д. Рокфеллер, вице-президентом – Джон Д. Арчболд.

Эта холдинговая компания сразу же заняла место одной из самых богатых и могущественных корпораций планеты. Состоявшая вначале из двадцати компаний, она вскоре приступила к покупке контрольных пакетов акций других компаний, приобретая год за годом новые компании. В 1900 году общая сумма чистых активов «Стандард ойл» составляла 205 480 000 долларов, а чистая прибыль – более 55 500 000 долларов. К 1906 году ее чистые активы были чуть меньше 360 000 000 долларов, чистый же доход превысил 83 120 000 долларов. Корпорация стала колоссом такого масштаба и богатства, о каком никто – возможно, кроме Рокфеллера – не мог мечтать двадцатью пятью годами раньше.

Когда вся собственность «Стандард ойл» была передана холдинговой компании в Нью-Джерси, а страна снова вышла на путь процветания, у Рокфеллера не оставалось оснований для того, чтобы медлить с отходом от дел. В 1899 году ему было 60 лет. Его здоровье ухудшилось. Непрерывная борьба, которую он вел с 1865 по 1895 год, оставила свой глубокий след. В его письмах после 1890 года содержатся жалобы на нарушения пищеварения и нервное истощение. В 1893 году его беспокоили расстроенные нервы, общее облысение. Выпадение всех волос сопровождалось ухудшением общего физического состояния. В то же время он стал полнеть. На фотографиях 1890 года он выглядит еще худощавым и прямым, с шевелюрой темных волос и усами, через пять лет он смотрит с фото дородным и сутулым, с обострившимися чертами лица. Голый череп покрыт черной шапочкой, которую он вскоре заменил париком.

К 1896 году он уже мог не ходить каждый день на работу в здание на Бродвее, 26 и поэтому постепенно снижал свою ответственность за дела «Стандард ойл». В своих «Воспоминаниях» Рокфеллер обозначает 1894–1895 годы как временной рубеж, когда он «утратил связь с реальным управлением делами компании». Но в течение нескольких лет он временами становился у руля. В 1907 году он заявлял, что не оказывал компании в течение десятилетия никаких существенных услуг и в течение 8 лет не переступал порога офиса «Стандард ойл». Таким образом, можно принять 1896 год за дату, когда он свернул свою деятельность по руководству компанией, и 1897 год – за дату его полного отхода от дел.

Требовался действительно более молодой, физически крепкий деятель, поскольку сразу после отхода от дел Рокфеллера условия в нефтяной промышленности претерпели целый ряд важных изменений. После 1900 года разработка новых нефтяных месторождений по берегам Миссисипи продвигалась темпами, которые открывали перед нефтяной промышленностью совершенно новые перспективы. Объем добычи сырой нефти возрастал с невероятной быстротой, увеличившись более чем в два раза за первые пять лет XX столетия. И по мере того как промышленность приспосабливалась к росту нефтедобычи, ей приходилось также извлекать все возможное из потребностей автомобильного производства. В 1895 году безлошадное средство передвижения вызывало любопытство. С началом нового века оно стало игрушкой для богатых. Через несколько лет Генри Форд и другие сделали автомобиль всеобщей потребностью. Автомобили, число которых возросло с 8000 в 1900 году до двух с половиной миллионов в 1915 году, в Америке ездили в основном на горючем и смазочных материалах «Стандард ойл». Нефтеперерабатывающим предприятиям следовало перестроиться для того, чтобы сделать упор на бензин, а не на керосин. Вместо депо для вагонов-цистерн компании пришлось сооружать станции обслуживания для автомобилей. Ни Рокфеллер, ни Арчболд не читали о том, что делали братья Райт в Кити-Хоке, поэтому не подозревали, что там тоже открылась новая сфера применения бензина.

С трансформацией нефтяной промышленности положение монополии в ней приобретало новый характер. Рокфеллер выстроил свой большой трест, чтобы остановить хаотический обвал цен, провоцируемый множеством мелких предприятий по переработке нефти. Он с партнерами считал, что следует быть беспощадным к новичкам. Стоит дать послабления немногим, и в промышленности снова возобладает анархия. Однако теперь,

когда были открыты новые крупные нефтяные месторождения, когда автомобиль быстро превращал бензин в главный продукт, когда переработка нефти требовала более сложных процессов и дорогостоящего оборудования, чем прежде, и, когда бизнес концентрировался в более крупные объединения в любой отрасли, для мелких предприятий по переработке нефти не оставалось места. Без владения крупным капиталом невозможно было конкурировать. И маловероятно, чтобы эта конкуренция была такой безответственной и деструктивной, как в прежнее время. Словом, многое из прежних оправданий монополии ушло в прошлое.

Чрезвычайно большой вред репутации Рокфеллера нанесло то, что он не предал огласке свой отход от дел, об этом не оповестили ни прессу, ни деловых партнеров. Даже нефтепромышленники с опозданием поняли, что реальным главой «Стандард ойл» стал Арчболд. Рокфеллер должен был принудить Арчболда принять титул президента. Легко понять его мотивы пользоваться титулом президента компании без реального вклада в ее управление. «Стандард ойл» подвергалась резкой критике, и отставка могла быть истолкована как бегство. Руководство под его именем казалось важным для сплочения и воодушевления коллектива. «Ни одно имя, – говорили ему, – не сможет объединить организацию так, как ваше». Арч-болд, которому не нравилось собственное возвышение, особенно настаивал, чтобы Рокфеллер остался. Казалось, «Стандард ойл» было так же трудно обойтись без него, как Риму в ранний имперский период без Цезаря.

Его тактика тем не менее была ошибочной, поскольку вводила в заблуждение общественность в вопросе о преемственности, который оставался неясным вплоть до 1911 года. Этому способствовали также редакторы газет, карикатуристы, финансисты и политики. Они отождествляли Рокфеллера со всеми операциями «Стандард ойл» еще долго после того, как он перестал нести ответственность за них.

Байки в отношении Рокфеллера были несправедливы вдвойне. Арчболд, как только взял на себя ответственность за дела, придал каждому направлению деятельности «Стандард ойл» большую агрессивность. Как позже обнародовало Бюро по корпорациям, он повысил цены и увеличил маржу между стоимостью сырой нефти и нефтепродуктов. Он применял более жесткие методы конкурентной борьбы с целью вытеснения соперников на внутреннем рынке. Он продавал нефтепродукты по низким ценам за границей и компенсировал потери в доходах высокими ценами внутри страны там, где не встречал

конкуренции. В то же время Арчболд ввязывался в политику более активно и непосредственно, чем это делала когда-либо «Стандард ойл» под руководством Рокфеллера. Номинальный президент компании Рокфеллер неизбежно нес за это ответственность.

Глава 15
Противники и сторонники

Ко времени, когда президент Висконсинского университета Чарльз Х. Ван Хайз опубликовал в 1912 году свою работу «Концентрация и контроль», большинство образованных американцев стало усваивать более просвещенный взгляд на крупные промышленные конгломерации. Причина появления монополий стала более понятной. Брандес публично заявлял: «Свободная конкуренция неизбежно ведет к монополии». Сэмюэль Унтермайер, утверждая, что «логическим результатом свободной конкуренции является узаконенная монополия», добавлял: «Требования введения свободной конкуренции призывают людей либо становиться преступниками, либо соблюдать закон ценой собственной гибели». Ван Хайз же одобрительно цитировал Олдиса Ф. Уолкера: «Свободная конкуренция как экономический принцип слишком разрушительна, чтобы позволить ей существовать».

Суть в том, указывал Ван Хайз, что производственное объединение наряду с большим злом несет также большие выгоды. Проблема – в борьбе со злоупотреблениями и в отслеживании того, чтобы народ пользовался благами от увеличения, эффективности и кооперации предприятий.

Нападки на Рокфеллера прошли четыре основные фазы. Он подвергался им как архитектор первого могущественного треста, монополии, которая ежедневно имела дело с потребителями. Его травили за партнерство с такими предпринимателями, как Даниель О'Дэй, Генри К. Пирс, Ф.Д. Кэрли и Чарльз Эверест, обвинявшимися (часто с убедительными доказательствами) в жестоких и незаконных действиях. Он попал под обстрел критики как творец самого крупного в истории состояния, представлявшего социально опасную концентрацию богатства. Наконец, его порицали за так называемые «особо низменные преступления», такие как ограбление бедной вдовы Бэкус. В первых трех случаях смешались буйные мифы и легенды с поддающимися проверке обвинениями. В последнем – имел место набор обвинений хотя и совершенно необоснованных, но нанесших Рокфеллеру больший вред, чем все другие, вместе взятые.

Книга «Богатство против Всеобщего благосостояния» Генри Демареста Ллойда мало поможет любому качественному анализу деятельности Рокфеллера или американской экономики. Эта

книга, появившаяся в 1894 году, через тринадцать лет после его статьи «История большой монополии», была написана на новых многочисленных материалах, но содержала искажения и явные ошибки его прежней работы. Как образец истории бизнеса (на что она претендует) книга смехотворна. В качестве вклада в биографию Рокфеллера она в лучшем случае вводит в заблуждение, в худшем – является злобной фальсификацией. Она закрепляет в общественном сознании искаженный стереотип Рокфеллера. Книга претендует на разоблачение самых злостных преступлений «Стандард ойл», и Рокфеллер появляется на многих ее страницах в качестве главы этого колосса. Ллойд, опытный журналист, представил свою книгу как раз в тот момент, когда она должна была захватить воображение публики. Страна страдала от экономической напряженности и депрессии. Популистское движение достигло своего пика. Забастовка в Пуллмане, против которой Кливленд применил войска, переполнила горечью сердца трудового люда. Миллионы фермеров, обремененных долгами, и безработных были убеждены, что плутократы душат демократию. Используя показания, собранные в ходе расследования Хепберна, слушаний по вопросу о трестах в сенате штата Нью-Йорк и в ходе изучения федерального комитета палаты представителей, а также другие материалы, Ллойд пересказал в подробностях все обвинения, выдвинутые против «Стандард ойл». Предубеждение и стремление к искажению фактов в книге прибавили ей популярности.

Нас беспокоит здесь не оценка фактов и выдумок в «Богатстве против Всеобщего благосостояния», а то, как повлияла эта книга на репутацию Рокфеллера. Большинство читателей в 1894 году не были склонны воспринимать ее критически. Они находили в ней первый полный связный рассказ о «Стандард ойл». Им бросалось в глаза, что большая часть книги построена на докладах властей и судебных документах. Они обратили внимание на то, что руководство «Стандард ойл» никак не отреагировало на выход книги. Поскольку книга отвечала настроениям момента, ее воспринимали как справедливое обвинение.

Рокфеллер и партнеры совершили ошибку, ничего не предприняв против нападок Ллойда. Им необходимо было снабдить фактами какого-нибудь толкового журналиста, способного опровергнуть измышления Ллойда. Но пойти на это в 1881 году означало допустить опасные откровения по различным вопросам, к чему они не были готовы. Это вовлекло бы руководство «Стандард ойл» в разные споры и вновь вызвало бы оправданные нападки на соглашения с железнодорожными

компаниями и рыночную практику корпорации. Рокфеллер, считавший величавое молчание лучшей политикой, понял слишком поздно, что оно было истолковано как признание собственной вины по всем обвинениям.

Критики Нефтяных регионов, враждебно настроенные журналы и люди, подобные Ллойду, преуспели в утверждении в общественном сознании неприглядного стереотипа Рокфеллера и треста. Этот стереотип ухудшили возросшее недовольство монополией в 1890 году и возникшие страхи, что монополия может оказаться не по зубам властям, когда генеральный прокурор Ричард Олни возбудил в 1895 году дело против сахарного треста.

В это время «Стандард ойл» вела долгую, упрямую и, к счастью, безуспешную борьбу против конкурирующей компании, которая в конце концов стала называться «Pure oil company». Затем случилось драматическое событие. Талантливая Ида М. Тарбелл опубликовала в журнале Макклюра первую часть своей «Истории «Стандард ойл компани» (ноябрь 1902 года). Время, журнал и автор объединились, чтобы сделать эту книгу, выходившую отдельными выпусками, торжеством школы журналистского расследования и выдающимся достижением. Теодор Рузвельт, бывший тогда уже год у власти, начал свою борьбу с трестами указанием возбудить дело против объединения Моргана – Хилла – Гарримана «Нозерн секьюритиз компани». В своем декабрьском ежегодном послании президент призвал применить новое оружие против промышленной монополии. С.С. Макклюр и Джон С. Филипс добились для своего ежемесячного издания тиража и престижа, каких не смог достичь ни один другой журнал, претендующий на основательность и литературные достоинства. Прямо или косвенно, оно доходило почти до всех читателей Америки. Что касается госпожи Тарбелл, то она была уроженкой Нефтяных регионов, где ее отец был известным, хотя и не очень удачливым предпринимателем. Взрослея в атмосфере шумных конфликтов между Ассоциацией производителей нефти и представителями «Стандард ойл», девушка прониклась горячим сочувствием к независимым компаниям. Выпускница колледжа Аллегейни, член редколлегии еженедельника «Шатокуанец», а затем журнала Макклюра, автор блестящих популярных статей и новаторской книги о Линкольне, она добилась к 1901 году заслуженной репутации талантливого писателя. Теперь перед ней открылись широкие возможности.

В труд о «Стандард ойл» она вложила все свое трудолюбие, основательность и мастерство. Госпожа Тарбелл изучила горы показаний в ходе различных расследований и судебных

слушаний. Она проштудировала прессу, ездила в Регионы для встреч с нужными людьми. Когда Г.Х. Роджерс пообещал через Марка Твена поговорить с ней, она провела с ним на Бродвее, 26 несколько бесед. Роджерс явно хотел поспособствовать тому, чтобы история компании выглядела справедливой и полной, но он также стремился и защититься. Однако другие сотрудники «Стандард ойл» с одобрения директоров снабжали госпожу Тарбелл фактами до тех пор, пока не убедились, что она не собирается отдать справедливость объединению. Тогда ей перекрыли доступ к информации. Во всех отношениях, кроме одного, ее книга отражала трудные четырехлетние поиски, на которые были затрачены большие средства. Главным недостатком ее работы было то, что она разыскала сравнительно немногих из сотни ветеранов нефтяной промышленности, сторонников и противников «Стандард ойл», с которыми могла встретиться. Достойно сожаления, что она не предприняла более широкого поиска свидетельств и нередко довольствовалась полуправдой.

Хотя сегодняшние читатели, вероятно, найдут ее рассудительное, насыщенное фактами повествование утомительным для чтения, в 1902–1904 годах общественность, зная подоплеку дела, проявила жгучий интерес к статьям Тарбелл. Ныне забытые люди были тогда активными деятелями. Судебные баталии, теперь подернутые дымкой забвения, тогда реально волновали умы. Перед тем как Макклюр и Филипс опубликовали в 1904 году второй том, уже первая книга произвела на публику глубокое впечатление. Оно было тем более сильным, что госпожа Тарбелл избегала истерических пассажей Ллойда и стремилась подкрепить каждое свое утверждение документами. Суть ее обвинений была проста. Рокфеллер и партнеры, доказывала она, создали объединение, эффективность которого определялась его организованностью и мощью. Но почти каждый шаг по сооружению этого огромного производственного механизма сопровождался обманом, принуждением или специальными привилегиями, которые подрывали моральные стандарты американского бизнеса.

Ее книгу встретили взрывом аплодисментов пресса, церковь и политические лидеры. Переизданная в 1925 году, она встала в ряд с «Позором городов» Линкольна Стеффенса, «Горьким плачем детей» Джона Спэрго, «Следуя расовой дискриминации» Рэя Стэннарда Бейкера как добротное произведение прогрессивного движения.

Первое десятилетие XX века стало свидетелем того, как динамичный, разносторонний и бесконечно обаятельный президент Теодор Рузвельт приобрел такое прочное и

благотворное влияние в народе, какого еще не добивался какой-нибудь политический лидер со времен Линкольна. Он обладал поразительной силой морального убеждения, несмотря на склонность видеть мир в черно-белом свете. Он любил подкреплять моральную проповедь примерами, и в его крестовом походе против монополии «Стандард ойл» и Джон Д. Рокфеллер неизбежно стали такими же наглядными примерами, какими были Е.Х. Гарриман и «Юнион Пасифик» в его борьбе против злоупотреблений в железнодорожном бизнесе. В своих публичных выступлениях и частных письмах он постоянно порицал Рокфеллера, которого считал действующим директором компании – если не диктатором, – определяющим политику и действия «Стандард ойл». Весьма своевременно Рузвельт призвал к моральному возрождению бизнеса. В результате такого морального возрождения, заявил он в специальном послании конгрессу от 31 января 1908 года, будет исключено «повторение успешных попыток представителей «Стандард ойл» сокрушить любого конкурента, держать в страхе обычных перевозчиков и утвердить монополию». Эта монополия, по его словам, «обращается с людьми с пренебрежением, которого они заслуживают, когда позволяют деятелям с такими принципами и настроениями безнаказанно властвовать над собой».

Естественным следствием выхода книги Иды М. Тарбелл, разных статей и обличений Рузвельта стал любопытный спор вокруг «грязных денег», который занимал общественность Америки весной и летом 1905 года. Он вспыхнул, когда ряд священников Конгрегационной церкви, особенно Вашингтон Глэдден, выступил с протестом против принятия Советом зарубежных миссий Конгрегации 100 000 долларов от Рокфеллера. После трех месяцев удивления поступком магната наиболее активные участники компании протеста, к своему огорчению, обнаружили, что совет на самом деле сам обратился с просьбой о пожертвовании! Когда разгорелся спор, 28 июня 1904 года было объявлено, что Рокфеллер пожертвовал миллион долларов Йельскому университету, а двумя днями позже – что он выделил грант в 10 000 000 долларов Совету общего образования. И никто не призывал к отказу от этих денег! «Дары в десятки миллионов, – остроумно заметила нью-йоркская Sun, – дезодорируют сами себя».

Фраза «грязные деньги», хотя и абсурдная, прозвучала. Пресса подхватила ее. Со времени конфликта вокруг «грязных денег» «Стандард ойл» перестала относиться пассивно ко всем нападкам в свой адрес. Теперь давала отпор. Рецензия в Nation на работу госпожи Тарбелл о «Стандард ойл», порицающая книгу за

дешевую сенсационность, стремление ввести в заблуждение и игнорирование фактов, получила широкое распространение в печати и на радио. В популярных периодических изданиях появилось много статей, лояльных к объединению и Рокфеллеру. Благоприятные для Рокфеллера и «Стандард ойл» статьи напечатали Cosmopolitan, Woman's Home Companion и Outlook. В 1907 году Гейтс сделал публичное заявление, встреченное, правда, с юмором и недоверием, о том, что состояние Рокфеллера равнялось сумме чуть меньшей, чем 300 000 000 долларов. «Бедняга, – шутили люди, – всего лишь триста!» В 1909 году был предан широкой огласке список крупных пожертвований Рокфеллера, достигавших более 112 000 000 долларов.

Изучение резких выпадов против Рокфеллера, достигших апогея в 1900–1910 годах, принесло бы большую пользу социальному психологу. Люди любят вынашивать предубеждения, дающие им чувство морального превосходства. Со времени Титуса Оутса (1649–1705, английский священник, сменивший разные вероисповедания – от протестантизма до иезуитства. В царствование Карла II изобличил им же спровоцированный заговор, названный Папским. – *Ред.)* им нравилась персонификация зла. Достойную мишень всегда атакуют стрелы. В этот самый период консервативные периодические издания нападали на Теодора Рузвельта так же яростно, как осуждала Рокфеллера антикоррупционная пресса. Лучшие из американцев, от Джефферсона до Франклина Д. Рузвельта, сталкивались с потоками ложных обвинений, сплетнями и непечатными ярлыками. А богатых людей всегда считали виновными еще до суда. Было бы ошибочно воспринимать всерьез грязную пену, которая всегда всплывает на поверхности публичных дискуссий.

В данном случае, однако, четыре особых обстоятельства способствовали тому, что на Рокфеллера свалилась лавина поношений. Во-первых, это были поношения личности Рокфеллера как угнетателя слабых, основанные на измышлениях вдовы Бэкус и прочих. Они были настолько же действенны, насколько фальшивы. Опровергать их Рокфеллер считал ниже своего достоинства так же, как Теодор Рузвельт игнорировал обвинения в алкоголизме. Но именно поэтому таким обвинениям верили. Во-вторых, «Стандард ойл», как первый трест и коммерческое учреждение, связанное с массами, пользовалась специфическим вниманием, которое мешало людям видеть определенные исторические факты. За серьезные нарушения в то время обвинялось большинство крупных объединений. Неправильно было бы покрывать или оправдывать эти нарушения, но важно признать, что они были всеобщими. В-третьих,

Рокфеллер изображался деспотическим главой организации, отвечающим за каждый ее шаг, в то время как он был во главе группы могущественных предпринимателей, каждый из которых оказывал определяющее влияние в своей сфере. И в-четвертых, многие критики полагали, что средства Рокфеллера на пожертвования извлекались из коррупционного фонда «Стандард ойл» и использовались для отмывания неблаговидных действий фонда и его владельца. Они не понимали, что эти дары составляли первичный доход бедняка и они неуклонно росли вместе с доходом Рокфеллера.

Вместе с сыном и Гейтсом Рокфеллер, по их настоянию, все чаще появлялся на публике. Порой он давал интервью и разрешал, чтобы его немногие и безобидные речи широко публиковались. Замечено, что он ни на кого не ворчал, не отвечал на критику и не вступал в споры. Норман Хэпгуд, отдавая должное Рокфеллеру, писал в Weekly, что он во весь период борьбы с коррупцией ни разу не проявил нетерпения, никогда не выдал на публике ни малейшего раздражения. Он предоставил истории оценку своей репутации.

В 1906–1909 годах «Стандард ойл» подверглась лавине разоблачений и преследований властей. Компанию атаковали федеральные бюро. Юридические представители властей возбуждали против нее судебные дела. Рокфеллера и партнеров преследовали судебные повестки, их тащили на свидетельскую кафедру, им угрожали страшными карами. К середине лета 1907 года федеральные власти имели на рассмотрении семь исков против «Стандард ойл» и ее филиалов, другие иски выдвинули власти штатов Техас, Миннесота, Миссури, Теннесси, Огайо и Миссисипи.

Атака федеральных сил на «Стандард ойл» началась в 1906 году. В мае Бюро по корпорациям, учредить которое конгресс побудил Теодор Рузвельт, подготовило доклад по вопросу транспортировки нефти, которого с опасением ждали менеджеры «Стандард ойл». Власти опубликовали в газетах четкое, интересное, краткое изложение вопроса, захватившее внимание всей страны.

Бюро выдвинуло две основные претензии к «Стандард ойл» в области транспортировки нефти. Первое обвинение состояло в том, что корпорация добилась, а затем получала от железнодорожных компаний *негласные* тарифы, а также другие несправедливые и незаконные привилегии. Второе обвинение заключалось в том, что корпорация добилась также несправедливых *открытых* привилегий в тарифах. Оба обвинения подкреплялись подробными доказательствами. Этот доклад нанес

сокрушительный удар по «Стандард ойл» и сослужил хорошую службу новому законодательству по железным дорогам.

Наиболее убедительный ответ «Стандард ойл», подробный и компетентный, был подготовлен по предложению директоров Чарльзом М. Праттом и отослан акционерам в середине мая. Эта словесная война по вопросу о том, принимала ли «Стандард ойл» незаслуженные привилегии, включала сложную терминологию по образованию тарифов. Однако ясно, что главные обвинения были законны. Многие данные, в самом деле, говорили сами за себя. Вскоре Рузвельт произнес речь по вопросу о трестах, полную гневного осуждения. А доклад, как он и планировал, помог проложить путь тем летом закону Хепберна о тарифах.

Важно, что «Стандард ойл» и железнодорожные компании приняли меры по упразднению большинства тарифов, подвергшихся осуждению со стороны Бюро. В Калифорнии были ликвидированы негласные тарифы и устранены неоправданные различия в них. Очень скоро сенат принял закон Нокса, наделяющий Комиссию по торговле между штатами правоспособностью принимать решения по трубопроводам, как обычным перевозчикам. Его положения были включены в закон Хепберна. Под угрозой судебного преследования, нависшей над руководителями «Стандард ойл» и железнодорожных компаний, они продолжили исправлять свои тарифы.

Тем временем иск в штате Миссури генерального прокурора Хэдли с целью доказать, что «Стандард оф Индиана», «Уотерс Пирс компани» и «Рипаблик ойл компани» были частями одного монополистического объединения, занял много места на страницах большого количества газет. В течение 1905 года приводились многочисленные свидетельства того, что эти компании вели дела в тесном взаимодействии.

Новые бури разразились вокруг «Стандард ойл» летом и осенью 1906 года. 22 июня генеральный прокурор Муди объявил, что власти будут преследовать «Стандард ойл» изо всех сил и что по возможности каждое дело против компании будет передаваться в суд.

Из всех этих атак наиболее серьезным был иск с требованием роспуска «Стандард ойл» на основании закона Шермана, внесенный 18 ноября в окружной суд штата Миссури. Ответчиками по делу были названы «Стандард оф Нью-Джерси», 65 или более компаний, которые, как предполагалось, она контролировала, и семь частных лиц – оба Рокфеллера, Флэглер, Пэйн, Арчболд, Роджерс и Пратт. Обвинения носили обширный характер. Рокфеллер и партнеры, как утверждалось, некоторое время назад вступили в сговор с целью контролировать нефтяную

промышленность посредством сдерживания торговли между штатами. Трастовые соглашения 1879 и 1882 годов, уклонение в течение семи лет от выполнения постановления суда Огайо от 1982 года о роспуске и создание в 1899 году холдинговой компании в Нью-Джерси явились последовательными вехами в истории этой монополии. Власти утверждали, что «Стандард ойл» добилась доминирующего положения не благодаря превосходству в эффективности, а посредством несправедливых и аморальных действий – льготных тарифов, манипулирования ценами, создания поддельных «независимых» компаний, неправильной эксплуатации трубопроводов и т. п.

Так началось одно из самых крупных антитрестовских дел в американской истории. Все понимали, что наступил момент истины для определения того, кто сильнее – объединение «Стандард ойл» или министерство юстиции. В начале 1907 года Комиссия по торговле между штатами выступила с суровым осуждением методов, применявшихся «Стандард ойл». Администрация Рузвельта, чиновники десятка штатов и подавляющее большинство американцев решили, что это объединение стало опасной монополией и должно быть уничтожено. Корпорация могла отсрочить выполнение решения уловками и обструкцией, но ненадолго. Власти не интересовали ни последствия роспуска объединения, ни эффективно объединение или нет, принесет оно благо или вред. Однажды в своей истории американцы сказали, что им надоели короли, позднее им надоело рабство, теперь же они пресытились гигантскими монополиями. Они их больше не потерпят.

Первым из ряда тяжелых потрясений, которые пришлось пережить «Стандард ойл» в 1907 году, был доклад Бюро по корпорациям от 20 мая относительно положения компании в нефтяной промышленности. Этот документ квалифицировал объединение как нарушителя законов государства и штатов.

Вслед за этим докладом явились решения, вынесенные в штатах Миссури и Техас против филиалов «Стандард ойл». 24 мая были переданы в суд выводы члена комиссии, которому поручили собрать показания свидетелей по иску в штате Миссури. Из более 3000 показаний он извлек отдельные факты: он обнаружил три компании, повинные в незаконном соглашении с целью ослабить конкуренцию, контролировать цены и обмануть общественность посредством создания подставных «независимых» фирм. Он рекомендовал аннулировать лицензию «Уотерс Пирс компани» и запретить деятельность двух других компаний, а также оштрафовать всех троих на 50 000 долларов.

«Уотерс Пирс компани» обвинили в ежедневном нарушении

антитрестовского закона с самого своего возрождения в 1900 году. 1 июня 1907 года ее выдворили из Техаса и оштрафовали на 1 623 000 долларов. Она напрасно апеллировала в федеральный Верховный суд. Он подтвердил законность принятого решения, и весной 1909 года компания выплатила штраф и проценты, составившие общую сумму более чем 1 800 000 долларов. Чиновники отнесли счета на эту сумму в чемоданчике в Капитолий штата! До окончания этого года имущество компании было продано приятелю Пирса по имени Фордайс, и вскоре новая компания под названием «Пирс Фордайс ойл ассосиэйшн» повела дела бывшей «Уотерс Пирс». Юго-запад отнесся к победе над «Стандард ойл» с мрачным удовлетворением. Штат Миссури немедленно подал иск с целью оштрафовать «Стандард ойл» на сумму в 1 480 000 долларов в соответствии с антитрестовскими законами.

Но если дело в Техасе произвело сильное впечатление, то тем более таковым было дело, немедленно последовавшее вслед за ним. Оно вынудило встать за свидетельскую кафедру самого Рокфеллера. Это было дело Элтона, возбужденное в соответствии с законом Элкинса, слушание которого судья Лэндис превратил в знаменитый судебный процесс. На этот раз было убедительно доказано, что федеральные законы против скидок действительно зубасты. Несмотря на усилия Джозефа Х. Чоута доказать обратное, «Нью-Йорк централ» признали виновной в предоставлении скидок сахарному тресту. Поэтому отнюдь не безобидным стало обвинение федеральных следователей, утверждавших, что в 1903–1905 годах «Стандард оф Индиана» получала скидки на транспортировку сотнями вагонов-цистерн с нефтепродуктами из Уайтинга в Восточный Сент-Луис компанией «Чикаго энд Элтон».

Кенисо Маунтинг Лэндис, председательствовавший на суде, был назначен на должность федерального судьи не так давно. 3 августа 1907 года жители страны были взбудоражены известием, что судья Лэндис, опираясь на вердикт коллегии присяжных, оштрафовал «Стандард оф Индиана» на 29 240 000 долларов. Он постановил выплатить максимальный штраф в 20 000 долларов по каждому из исковых требований в расчете на такое же количество вагонов-цистерн с нефтепродуктами. Необычное имя, высокий рост и худощавость, черты лица, напоминающие Линкольна, сразу же привлекли к Лэндису внимание. Текст же его решения, зачитанный перед огромной толпой и содержавший язвительные упреки и обвинения, аудитория встретила оглушительным смехом.

«Стандард ойл» немедленно подала апелляцию, и в августе

1908 года судья Гросскап из федерального окружного суда обнаружил, что судья Лэндис совершил серьезную ошибку. Он постановил провести новое судебное слушание. Поскольку Гросскап квалифицировал методику определения Лэндисом штрафов как «злоупотребление дискреционным правом» (широкими полномочиями, дающими возможность действовать по своему усмотрению и не зависящими от конкретных обязательств. – *Ред.),* последний отказался присутствовать при слушании дела. Во время повторного слушания судья Андерсон уведомил коллегию присяжных, что «властям не удалось доказать свое обвинение». После вердикта «невиновна» власти оплатили стоимость процесса.

Через два дня после назначения Лэндисом штрафа Бюро по корпорациям учинило последний разнос «Стандард ойл» в докладе по вопросу о ценах и прибылях в нефтяной промышленности. Очевидно, что этот доклад вызвал особый интерес десятков миллионов американских потребителей, пользующихся продукцией «Стандард ойл». Платят ли они больше того, что должны? На этот вопрос бюро решительно отвечало: «Да». Член комиссии Смит уверял, что, когда «Стандард ойл» хвасталась своими большими заслугами в снижении цен, она вводила общественность в заблуждение. Да, цены на нефть упали, но в докладе это падение в 1866–1874 годах приписывалось условиям конкуренции, а в более позднее время – таким самодействующим факторам, как строительство нефтепроводов. В нем указывалось, что несколько выживших независимых компаний осуществляли прибыльные сделки по тарифам более низким, чем средние цены «Стандард ойл».

Член комиссии Смит признал, что «Стандард ойл» демонстрировала большую эффективность, чем ее соперники, но добавил, что это превосходство преувеличивалось. В целом экономия, благодаря превосходству в эффективности, достигала около полутора цента на каждый галлон нефтепродуктов. Однако Смит оговаривался, что «Стандард ойл» не передавала сбереженные средства обществу.

Острый, но кратковременный кризис 1907 года уже надвигался. Финансовая буря, разразившаяся к концу года, не оказала сдерживающего влияния на проведение правительственного расследования. Летом 1907 года проводилось семь федеральных и шесть расследований штатов в отношении «Стандард ойл» и ее филиалов. Один иск превосходил по важности все другие. Его слушание началось осенью 1906 года в федеральном окружном суде Восточного Миссури. Итогом разбирательства должен был стать роспуск всего объединения,

представленного как сговор с целью сдерживания торговли. Ответчиками были признаны 79 корпораций и частных лиц. Главной мишенью атаки была, однако, холдинговая компания в Нью-Джерси, имевшая акционерный капитал в девяти составных компаниях «Стандард ойл» и 62 других корпорациях. Рузвельт был полон решимости уничтожить это объединение раз и навсегда. Фрэнк Б. Келлог в качестве следователя по особым поручениям потратил большую часть 1907 года в поисках свидетелей для федерального инспектора. Второй раунд слушаний иска открылся в мае 1908 года, когда «Стандард ойл» начала представление своих доказательств.

Когда свидетели один за другим стали давать показания перед федеральным инспектором, собралось внушительное число доказательств. Государственному советнику впервые удалось добиться важных признаний. Во-первых, владения «Стандард оф Нью-Джерси» подчиненными компаниями. Во-вторых, использования этих компаний для ведения нефтяного бизнеса в регионах. В-третьих, монопольного ведения «Стандард ойл» экспортной торговли. В-четвертых, того факта, что десять человек владели подавляющей суммой акционерного капитала холдинговой компании. И в-пятых, того, что чистый доход «Стандард ойл» за восемь лет составил почти полмиллиарда, а за четверть века почти миллиард долларов. Были представлены протоколы попечителей в связи с ликвидацией компании по постановлению суда в Огайо от 1892 года и разъяснены средства, при помощи которых трест фактически продолжал свою деятельность в течение семи лет. Были выявлены факты, доказывающие реальное сдерживание компанией торговли.

18 ноября 1906 года Рокфеллер явился свидетелем в новое здание таможни Нью-Йорка и три дня давал показания. Он был хорошо подготовлен. Рано утром день за днем, в течение месяца прохожие нижней части Бродвея удивлялись, видя, как он в перчатках и жилете из тонкой ткани входит в дом 26. Репортеры полагали, что он «снова вернулся к бизнесу», но на самом деле его консультировали юристы «Стандард ойл».

Опрошенный в первые два дня сначала собственными адвокатами, Рокфеллер изложил историческую ретроспективу объединения «Стандард ойл». Он говорил в мягкой ностальгической манере, подобно провинциалу, развлекающему друзей рассказами о старом добром времени. Не теряя спокойствия, он взялся показать, что империя «Стандард ойл» строилась на добровольной основе. World опубликовал новые определения, которые Рокфеллер дал бизнесу. «Железнодорожные скидки – это добровольная компенсация,

выплачиваемая железнодорожными компаниями за большие услуги, которые были оказаны им в крайне невыгодном положении для получателя скидок». «Трест – благотворительное учреждение, созданное благодаря добровольному согласию конкурентов на поглощение, чтобы спастись от банкротства, в сочетании с гуманной консервацией и умелым использованием естественных ресурсов в интересах народа». «Богатство – результат постоянного заимствования денег у друзей и одинакового отношения к конкурентам».

На третий день Рокфеллера в течение пяти часов допрашивал Келлог (Фрэнк Биллингс Келлог (1856–1937) – государственный деятель, по образованию юрист, по просьбе Рузвельта стал специальным советником по антитрестовским делам при генеральном прокуроре и получил всенародную славу как представитель правительства, следящий за исполнением антитрестовских законодательств. – *Ред.)*. Его быстрый переход к неразговорчивости удивил прессу: «Память Джона Д. Рокфеллера была ясной, как новая монета, только что отчеканенная на монетном дворе, пока его допрашивали собственные адвокаты. За два дня пребывания за свидетельской кафедрой почти не было мельчайшей подробности, касающейся прошедших сорока лет, которую он бы не вспомнил. На третий же день, когда начал перекрестный допрос адвокат правительства, его память стала столь же коротка, как шнурки от ботинок. Вдумайтесь в это. Ясный, светлый ум исчез всего за одну ночь. Как жаль!»

Тафт (Уильям Хауард Тафт (1857–1930) – 27-й президент США (1909–1913). – *Ред.)* еще девяти месяцев не занимал Белый дом, когда 20 ноября 1909 года окружной суд принял решение, полностью поддержавшее позицию властей. «Стандард оф Нью-Джерси» было предписано освободиться от всех филиалов в течение тридцати дней. Тафт публично поздравил Келлога с «полной победой». «Стандард ойл» немедленно подала апелляцию в Верховный суд, где ее рассматривали сначала в мае 1910 года, а затем в январе 1911 года.

Окончательное решение вынесли 15 мая 1911 года после того, как Тафт стал проявлять раздражение в связи с проволочками. Когда главный судья Уайт стал зачитывать свое суждение, состоявшее из 20 000 слов, все его коллеги были настроены благосклонно, за исключением судьи Харлана, который выражал несогласие. Уайт изложил дело и вкратце указал на непримиримый конфликт между законом и фактами. Он добавил, что все стороны согласились в том, что спор был вполне разрешим посредством правильной интерпретации первых двух разделов закона Шермана. Его собственная интерпретация

состояла в том, что «разумный стандарт» Британского общего права относительно дел по монополиям должен быть стандартом закона. Он сказал, что закон Шермана имеет цель «предотвратить неправомерные ограничения разного рода и свойств». Харлан энергично возражал против интерпретации закона посредством выражений «разумный стандарт» и «неправомерные». Он заявил, что запреты закона носят абсолютный характер. Все судьи были согласны в том, что «Стандард ойл» нарушила закон Шермана. Уайт же утверждал, что нельзя обозреть историю объединения, не сделав вывода, что «тот самый гений коммерческого развития и организации», который создал трест, вскоре замыслит образование монополии. Целью «Стандард ойл» было «вытеснить других с поля своей деятельности и лишить их права на торговлю».

Суд постановил: в течение шести месяцев «Стандард ойл» должна освободиться от всех своих филиалов. Ей следует сделать это посредством передачи акционерам первоначальных компаний всего акционерного капитала, который был обменен на акции «Стандард оф Нью-Джерси». Компаниям и их сотрудникам запрещалось предпринимать какие-либо действия по воссозданию объединения. Постановление было направлено не против незаконной торговой политики, которую на самом деле не удалось доказать, но против ограничений свободы конкуренции на рынке, которые практиковала огромная холдинговая компания.

Сорок лет назад, осенью 1871 года, Рокфеллер начал строить свою компанию. Она росла с поразительной быстротой, расширялась с необыкновенной силой. Она напугала весь промышленный мир и преподнесла бизнесу сотню незабываемых уроков. Теперь суды постановили не уничтожить ее, но разделить на тридцать с лишним частей – многие из которых были гигантских размеров.

И каковы же были результаты роспуска объединения?

Даже противники «Стандард ойл» не могли не восхищаться мощью, которой она достигла. В 1906 году ее заводы, разбросанные от моря до моря, потребляли более 68 200 000 баррелей сырой нефти. Ее трубопроводы протяженностью 88 000 миль покрыли сетью страну и качали нефть прямо из Оклахомы в Байонне. Ее нефтебазы хранили 75 000 000 или 80 000 000 баррелей нефти. В день компания в среднем доставляла на мировой рынок почти 35 000 баррелей средств освещения и бензина. Она продавала ежегодно почти 4 000 000 баррелей смазочных материалов. Она производила ежегодно огромное количество побочных продуктов, например 300 000 000 свечей

семисот различных видов. Ее танкерный флот насчитывал 78 пароходов и 19 парусных судов.

Теперь империю пришлось разделить. До конца 1911 года объединение разделили на тридцать восемь компаний, не имевших общих сотрудников или директоров, акционерный капитал тридцати трех филиалов 1 декабря распределили среди держателей акций компании Нью-Джерси. Это деление предполагало использование некоторых сложных дробей. Знаменателем в каждом случае было 983 383 – число обычных акций «Стандард оф Нью-Джерси». Числителем было число акций, которое компания держала в каждом из своих филиалов. Таким образом, каждая акция в «Стандард оф Нью-Джерси» давала своему держателю право на владение 994/983383 акций «Свэн энд Финч» и на 599 994/983383 акций «Огайо ойл компани». Это было две крайности! На Уолл-стрит сразу появилось несколько фирм, специализирующихся на ценных бумагах «Стандард ойл».

В то время как роспуск открывал широкую инициативу, в течение некоторого времени он почти не вызвал какого-нибудь усиления конкуренции. Различные компании разделили свои рынки либо территориально, либо функционально. Несколько лет они уважали одиннадцать прежних территориальных разделов, хотя деление по функциям было определить труднее. «Стандард оф Индиана» долгое время старалась не соваться на территорию «Стандард оф Огайо», и наоборот. «Стандард оф Нью-Йорк», которая была в объединении самым крупным экспортером, теперь увеличила свой распределительный бизнес в штате Нью-Йорк. Эта компания и «Стандард оф Нью-Джерси» старались не переходить границы друг друга. Акции тридцати с лишним компаний находились во владении той же небольшой группы в такой степени, что, по крайней мере теоретически, прежние руководители могли контролировать их директораты, а следовательно, и политику. Сам Рокфеллер, несмотря на свои крупные пожертвования, располагал во время роспуска 244 500 из 983 383 акций капитала «Стандард оф Нью-Джерси».

Не кто иной, как Теодор Рузвельт, долгое время апостол «борьбы с трестами», вскоре признал, что роспуск треста в значительной мере потерпел провал и что политика властей в отношении крупных объединений требует радикальных изменений. Ее целью должен быть контроль, а не атаки. Рузвельт совершенно справедливо заявлял, что у народа Соединенных Штатов имелся лишь один эффективный инструмент в отношении крупных объединений бизнеса – федеральное правительство. Совершенно справедливо он заявлял, что решения судов относительно «Нозерн секьюрити компани», «Стандард ойл» и

табачного треста подтвердили способность правительства уничтожить монополию. Однако то, что «свободная конкуренция» стала анахронизмом, что причины, рождающие объединение, были естественными и неодолимыми и что власти должны приложить усилия для сохранения здоровых элементов в крупном бизнесе, борясь одновременно с его пороками, Рузвельт и другие политики признали лишь к 1912 году.

В течение ряда лет корабли великой флотилии «Стандард ойл» неумолимо отдалялись друг от друга. Владение акциями широко рассеялось. Прежние руководители уступили место новым. Когда открылись месторождения в новых местах, туда пришел капитал. Автомобили продавались десятками миллионов, мировой рынок расширился, и в промышленности стало больше конкуренции. Крупные компании, занимавшиеся переработкой нефти и продажей нефтепродуктов, пошли на «попятную интеграцию» и стали добиваться непосредственного контроля над источниками сырой нефти. Производящие и транспортные компании ответили на это опережающей интеграцией с целью контроля над их собственными рынками. Короче говоря, экономическое развитие привело к крушению старой монополии «Стандард ойл», которого не могли добиться законы и суды. Следует заметить, однако, что образовавшаяся конкуренция стала в первую очередь конкуренцией услуг, а не конкуренцией цен. Сбавление платы, учет всех факторов были иллюзорными средствами. Любой автомобилист, который обнаруживает на перекрестке четыре АЗС четырех разных компаний, продающих примерно одинаковый бензин по одинаковым ценам и борющихся за клиентуру посредством предоставления различных услуг в мойке машин, имеет основания задуматься над вопросом о настоящих границах конкуренции.

Без сомнения, судебное решение в соответствии с законом Шермана по иску было необходимо. Американцы привержены теории, что разумная конкуренция должна сохраняться любой ценой и не подвергаться жесткому государственному регулированию. Ликвидация нефтяных и табачных объединений во время президентства Тафта устанавливает этот незыблемый принцип. Однако очевидно, что одно принятие законов не разрешает проблем промышленной организации и что, как показывают истории с законом Клейтона (федеральный закон США, регулирующий деятельность трестов. Принят в 1914 году в добавление к действующему законодательству, направленному на борьбу с незаконными ограчениями и монополиями. – *Ред.),* Комиссией по федеральной торговле, движением торговых ассоциаций при Гувере и Национальной ружейной ассоциацией,

выработка разумного баланса между конкуренцией и монополией является долгим и болезненным процессом. Роспуск треста был в одном смысле отрицанием того, что сделал Рокфеллер. Но некоторые ценности великого эксперимента в промышленной организации, который он провел, некоторая польза от того гигантского наглядного урока по эффективному объединению сохранится навсегда.

Разразилась Первая мировая война. Шум и крики вокруг проблемы трестов заглохли, поскольку привлекли внимание более неотложные проблемы. Когда пушки снова замолкли и страна вступила в послевоенный экономический бум, о законе Шермана на время забыли. Лишь немногие иски были доведены до логического разрешения. Критические доклады Федеральной комиссии по торговле относительно алюминиевого треста и сахарного объединения были проигнорированы, в то время как суды меняли свои подходы. Относительно случая с Комиссией по торговле Уильям Э. Хэмфри писал: «Не то чтобы суды отвергали нормативный закон, но они толковали его в соответствии с экономическим законом. Суды меняются вместе с людьми и временами». Промышленная концентрация увеличила до 1933 года число корпораций наполовину. Богатством страны владели 594 компании. Возникла нездоровая ситуация, и Новый курс явился крайне необходимой реакцией. Однако новая антимонопольная компания больше не сопровождалась горячностью, нетерпением и осуждением времен Теодора Рузвельта. Американцы многому научились. Они стали более терпимо относиться к полностью контролируемой и эффективно интегрированной промышленности, к которой стремился Рокфеллер. То, что они, главным образом, отвергали в ретроспективе, была не цель Рокфеллера, но несправедливая антиобщественная практика, которая сопровождала достижение и сохранение этой цели.

Глава 16
«Благополучие человечества»

Первые благие дела Рокфеллера – Чикагский университет, Институт медицинских исследований и Совет по общему образованию – отличались в первую очередь общенациональным масштабом. Но американцы научились смотреть далеко за национальные горизонты. С тех пор как Рокфеллер занялся бизнесом, Соединенные Штаты стали одной из ведущих мировых держав. Масштаб мышления, науки и общей культуры, который движет американцами, стал международным. Нищета, болезни и отсталость далеко за рубежом затрагивали благосостояние американцев так же, как их чувства. Более того, Рокфеллер сознавал, что, сделав состояние на мировом рынке, он находится в долгу перед всем человечеством. С ростом состояния, увеличившегося с пятисот миллионов до миллиарда долларов, он почувствовал неодолимую потребность найти какое-то новое могущественное учреждение для расходования средств. Он и его советники, думавшие над этой проблемой в 1905–1910 годах, неизбежно должны были обратиться к идее создания учреждения международного масштаба. В результате в разных странах появились филиалы Рокфеллеровского фонда – первого мощного учреждения для глобального стимулирования и филантропии.

Первые десять лет эксперимента Рокфеллера с институтом и Советом по общему образованию доказали не только то, что можно добиться больших результатов, отдавая крупные средства в абсолютное распоряжение групп специалистов и государственно мыслящих людей. Эти учреждения познакомили его с тремя администраторами, которым он полностью доверился, так же как его сын и Фредерик Т. Гейтс. Это были доктор Уоллис Баттрик, доктор Саймон Флекснер и доктор Уиклифф Роуз. С таким триумвиратом Рокфеллер без опасений отдал большую сумму денег (в конечном счете почти четверть миллиарда долларов) великой цели «благосостояния человечества». Эти люди смогли привлечь других людей, обладающих таким же перспективным видением и компетентностью, как они сами. Они нашли среди прочих Абрахама Флекснера, Джорджа Э. Винсента, Джерома Д. Грина и Ричарда М. Пирса. Была учреждена организация, которая, получив щедрые дары и великолепное руководство, осуществляла работу первопроходца весьма оригинально, инициативно и энергично. Она была, по сути, Колумбом или сэром Фрэнсисом Дрейком (ок. 1540–1596, английский мореплаватель, корсар,

вице-адмирал времен Елизаветы I, отправленный ею в экспедицию к Тихоокеанскому побережью Америки, с официальной целью – открытие новых земель. – Ред.). Во всей истории роста и падения крупных фондов их деятельность в первые годы сохраняет особое место, первозданный блеск.

Происхождение Рокфеллеровского фонда, несомненно, восходит к беседам в начале столетия между Рокфеллером, сыном и изобретательным Гейтсом. Записей этих бесед не велось. Они общались друг с другом свободно, говорили о потребностях страны и мира в целом. Страстно веря в прогресс, они строили многочисленные планы, пересматривая их, отвергая, объединяя и совершенствуя. Гейтс мыслил смелее всех. Зародыш идеи Фонда можно обнаружить в письме, которое он направил Рокфеллеру 3 июня 1905 года:

«Я в течение пятнадцати лет ежедневно наблюдал рост вашего огромного состояния. Часто думал о нем, особенно о его использовании. Для меня невозможно было игнорировать большой вопрос о том, что станет в конечном счете со всем этим богатством.

Вижу два пути. Один состоит в том, что вы и ваши дети должны при жизни в конце концов распорядиться этим огромным состоянием в виде постоянных корпоративных пожертвований на благо человечества…

То, что надо делать, очевидно, хотя и нелегко. Следует выяснить:

Во-первых, каковы главные потребности человечества и его прогресса? Это хорошо изученное, но трудное поле исследования.

Во-вторых, как найти людей, компетентных в управлении имуществом по доверенности ныне и при жизни последующих поколений?

В-третьих, какие элементы человеческого прогресса имеют достаточное практическое значение и перспективны для привлечения конкретного законного пожертвования?»

Гейтс предлагал далее, чтобы Рокфеллер создал фонд для продвижения в мире медицинских исследований, а также фонд для продвижения христианской этики и цивилизации в глобальном масштабе, равно как чисто национальные фонды для стимулирования высшего образования, улучшения жизни на селе, просвещения граждан. «Верно, – писал он, – ни один исторический деятель не делал столь щедрые или столь масштабные вклады, как те, что здесь предполагаются, но ничто меньше этого не будет соответствовать величине вашего состояния и универсальности его источников».

Можно быть уверенным, что идеи, изложенные на бумаге,

таким образом, часто обсуждались в присутствии Рокфеллера и его сына. В 1906 году Джон Д. Рокфеллер-младший писал отцу о недавнем разговоре, в ходе которого они обсудили идею «крупного попечительского фонда, которому ты передашь значительные суммы денег на благотворительность, образование, науку и религию». Хотя молодого Рокфеллера тревожила очевидная трудность формирования цельной компактной работоспособной группы людей, которая объединила бы экспертные знания в таких различных областях, он стремился реализовать этот проект. Переговоры следовали за переговорами. По обыкновению, Рокфеллер обдумывал важные вопросы не спеша и тщательно. Когда же он приходил к заключению, то, также по обыкновению, действовал решительно. 19 июня 1909 года он выделил трем попечителям (своему сыну, Гейтсу и Гарольду Маккормику) 50 000 000 долларов в ценных бумагах «Стандард ойл» «на продвижение благосостояния и цивилизованности» народов Соединенных Штатов и зарубежных стран. Размах этого заявления соответствовал содержанию письма Гейтса, процитированного выше. Но Рокфеллер дал ясно понять, что началу работы фонда должно предшествовать получение федеральной лицензии. В марте 1910 года соответствующий законопроект внес в конгресс сенатор Олдрич.

Законопроект мог быстро пройти процедуру одобрения, но он неожиданно вызвал противодействие. Частично оно исходило от издателей и политиков, которые нашли в нем нечто, связанное с преданием Рокфеллера анафеме, и которые, как заметил чикагский Inter-Ocean, осудили бы даже законопроект о передаче всех его денег властям. Частично противодействие исходило от более ответственных наблюдателей, которых обеспокоила неясность провозглашенных целей, величина предполагавшихся ресурсов и подразумевавшаяся бессрочность гранта. Ходили слухи, что фонду будет передано вскоре полмиллиарда долларов, а сомневавшиеся люди опасались, что столь могущественная организация может предаться шальным деструктивным акциям. Встретив среди других недоброжелателей резкую оппозицию президента Тафта (Тафт фактически говорил о документе как о законопроекте «с целью зарегистрировать Рокфеллера в качестве юридического лица») и генерального прокурора Джорджа Викершэма, билль не прошел процедуры одобрения. Даже после внесения различных ограничений в полномочия фонда законопроект не набрал достаточного числа голосов в сенате. Издатель с запада заметил, что за проталкиванием законопроекта стояло «наиболее могущественное лобби, которое когда-либо видел Вашингтон», хотя это лобби состояло исключительно из

одного господина Джерома Д. Грина, ставшего недавно секретарем «Гарвард корпорейшн»!

Тщетная борьба с целью провести законопроект через конгресс продолжалась три года. Между тем Рокфеллер взял назад свой первоначальный взнос. В конце концов он и партнеры обратились в законодательный орган штата Нью-Йорк, который без всяких осложнений и публичной огласки в мае 1913 года наделил фонд лицензией. Все ограничения, посредством которых группа Рокфеллера хотела умилостивить конгресс, на этот раз были счастливо обойдены, а цель фонда была сформулирована в единственной четкой фразе: «Содействовать благополучно человечеству во всем мире». В течение первого года Рокфеллер выделил фонду чуть больше 34 430 000 долларов, а на следующий год прибавил еще почти 65 570 000 долларов.

На первом заседании попечителей в мае 1913 года Джон Д. Рокфеллер-младший был избран президентом, а Джером Д. Грин – секретарем фонда. Последний пост предусматривал прямую административную ответственность. Грина можно извинить за то, что он считал себя одно время олицетворением всего фонда: «Мой небольшой кабинет на Бродвее, 26 пережил краткий период, – вспоминал он позднее, – когда один секретарь за столом с четырьмя выдвижными ящиками представлял собой штат и оборудование всего Рокфеллеровского фонда». Сын миссионера в Японии, выпускник Гарвардского университета, сначала секретарь ректора, а затем и корпорации этого университета, главный менеджер Института Рокфеллера в 1910–1912 годах, он обладал многими качествами, соответствовавшими его посту, – бдительностью, начитанностью, тактом и страстью к созиданию. Фондом заведовал совет из 9 попечителей. Кроме двух Рокфеллеров, он включал Гейтса, Грина, ректора Чикагского университета Гарри Пратта Джадсона, доктора Саймона Флекснера,

Старра Дж. Мерфи, Чарльза О. Хейдта и Уиклиффа Роуза. Вскоре в совет добавили ректора Гарвардского университета Чарльза У. Элиота и А. Бартона Хепберна из «Чейз нэшнл бэнк» – человека, который прямо содействовал знаменитому расследованию Хепберна! Это был отнюдь не декоративный совет. Попечители действительно работали. Больше других работали, как преданные рабы, Гейтс, Грин и молодой Рокфеллер.

«Благополучие человечества в мире». Как его добиваться? Несколько лет назад Рокфеллер говорил о важности пределов и «законченности». Самая лучшая благотворительность, отмечал он, «подразумевает поиск причины, усилия с целью уничтожить источник недуга». Грину поручили подготовить доклад о

принципах и политике. 21 октября 1913 года он представил попечителям меморандум. В документе, на основе продолжительного опыта Рокфеллера как жертвователя и практики Совета по общему образованию, он установил, как замечает Раймонд Б. Фосдик, «приблизительные пределы, в которых должен действовать фонд в последующие годы с небольшими отклонениями». Его принципы заключались в следующем. Во-первых, фонд должен избегать отдельных благотворительных учреждений. Во-вторых, ему следует исключить чисто местные акции, за исключением тех, что носят пробный характер. В-третьих, он должен предоставлять гранты любому сообществу или группе таким способом, чтобы стимулировать сотрудничество и щедрость сообщества. В-четвертых, фонд не должен брать на себя долю расходов любого учреждения на постоянной основе или участвовать в предприятии, которое не может контролировать. В-пятых, он не должен предоставлять пожертвований, обусловленных тесными, долгосрочными ограничениями. В-шестых, фонд должен отдавать предпочтение целям, которые «затрагивают корни индивидуального или социального неблагополучия и бедности».

Кроме того, фонду следовало стать, разумеется, агентством по изучению и исследованию, по руководству и консультациям, по стимулированию и развитию. Ему следовало стать закваской пищи для людей, а не самой пищей. Один фундаментальный факт относительно использования богатства Рокфеллера следовало усвоить так, как его усвоил он. Каким бы огромным ни казалось его состояние, оно было ничтожным в сравнении с мировыми потребностями, особенно в десятилетия кризиса, последовавшего за 1914 годом. Джордж Э. Винсент, который на короткое время стал президентом фонда, в 1917 году указывал, что, хотя вклады фонда в то время имели балансовую стоимость 120 000 000 долларов, его ежегодный доход равнялся сумме расходов федерального правительства всего лишь за 7 часов. Капитал же фонда смог бы оплатить расходы правительства всего лишь за 5 дней. Он подсчитал, что если бы фонд попытался оплатить счета всех частных благотворительных учреждений Соединенных Штатов, то его ежегодного бюджета хватило бы лишь на двенадцать с половиной дней. Очевидно, что фонд был в основном учреждением для косвенного содействия в удовлетворении мировых потребностей, агентством по исследованию, воодушевлению и руководству.

Первые крупные вклады были сделаны в сферу глобального здравоохранения и медицины. Так же как Совет по общему образованию указал путь южным штатам в этой области,

позволив им настойчиво двигаться дальше, так фонд указывал путь определенным зарубежным странам. Великолепная работа доктора Роуза по ликвидации нематоды ниже Потомака побудила попечителей попросить его составить план подобных мероприятий за границей. Месяцем позже была образована Комиссия по международному здравоохранению под его руководством. (В 1916 году комиссия поменяла название на совет, а в 1927 году – на отдел Рокфеллеровского фонда.) Она должна была бороться с нематодой в других странах и вести эту кампанию посредством установления агентств по развитию общественной санитарии и распространению научных медицинских знаний.

Из-за дружеских отношений со многими миссионерами Рокфеллеры живо интересовались Китаем. Джером Грин и ректор Чикагского университета Джадсон также были увлечены Китаем, и на первом заседании директоров оба вынесли эту тему на обсуждение. Отсюда пошло изучение китайских условий, конференция в Нью-Йорке в 1914 году, в которой задавали тон миссионеры-медики, план Гейтса по развитию системы здравоохранения в Китае и, наконец, создание Медицинского совета по Китаю, а также открытие в Пекине Объединенного медицинского колледжа. Он стал светом маяка, распространяющим медицинские знания на востоке. Борьба с нематодой и деятельность Пекинского колледжа имели большое значение не только сами по себе, но и как демонстрация возможностей сдерживания болезней во всех отсталых странах.

Другие пожертвования вносились в исследовательские учреждения США и зарубежных стран, например в Бюро муниципальных исследований, Институт государственных исследований, колледж Веллесли, Межштатный парк Палисада, Американскую академию в Риме. Фонд принимал активное участие в оказании помощи жертвам войны в 1914–1916 годах. Он изучал возможности проведения экспериментов в социальной и экономической областях, обнаружив, благодаря печальному опыту, что некоторые сферы здесь были слишком опасными, чтобы их касаться. В 1914 году Рокфеллер и сын были вовлечены в трудовой конфликт «Колорадо фьюел энд айрон компани», нерентабельной фирмы, в которой они владели сорока процентами акций. Поскольку Рокфеллер, достигший тогда 75-летнего возраста, не проявлял большой заинтересованности в этой компании, данная история связана в основном с его сыном. Пытаясь достичь справедливого решения сложных трудовых проблем, приведших к «бойне в Лудлоу» (расстрел бастующих шахтеров войсками Национальной гвардии в штате Колорадо в

1914 году. – *Ред.)* и другим трагическим инцидентам, попечители пригласили 1 октября 1914 года бывшего министра труда Канады У.Л. Маккензи Кинга на пост главы отдела фонда по изучению трудовых отношений в промышленности. Урегулирование конфликта в Колорадо стало первым поручением ему. Намерения в связи с этим были самые благие. Но большая часть прессы и общественности усомнилась в мотивах фонда. Комиссия Соединенных Штатов по отношениям в промышленности, орган, который тогда изучал трудовые проблемы под руководством сенатора Фрэнка П. Уолша, открыла публичные слушания. Некоторые дотошные честные граждане интересовались, существовала ли четкая разделительная линия между личными интересами Рокфеллера и интересами Рокфеллеровского фонда.

В конце концов, мотивы и цели фонда были оправданны. Старший Рокфеллер, которого вызвали в комиссию, категорически отрицал, что фонд мог или будет в дальнейшем злоупотреблять богатством и влиянием. «Я настолько верю в демократию, что, по-моему, лучше оставить людям и их представителям исправление зла, когда имеются некоторые серьезные основания верить, что это зло скорее угрожает, чем ограничивает возможности оказания помощи в предвосхищении чисто гипотетических опасностей». Однако историк констатирует, что фонд вынес из данного эпизода тот урок, что во все конфликтные сферы следует вступать весьма осторожно. В целом в таких взрывных областях, как трудовые отношения, не следует действовать самому учреждению, но использовать посторонние агентства, укомплектованные соответствующим персоналом. Они могут пользоваться средствами фонда, но должны брать на себя всю ответственность за последствия. Только так фонд мог избежать критики, а проекты, которые он реализует, – подозрений.

Начальный период экспериментов и исследований в истории фонда завершился в 1917 году, когда назначение Джорджа Э. Винсента председателем открыло новую эру. Блестящий, магнетический, энергичный и красноречивый – «радушный и бдительный орел» – Винсент был одержим страстью ученого к качеству и неприятием всего, что его снижает. В то же время опыт работы в должности ректора университета укоренил в нем любовь к системности и согласованности. Уже Гейтс решительно возражал против «политики распыления» средств. При его помощи Винсент принялся отлаживать и следить за выполнением более компактной программы. Его усилия были сосредоточены в основном на развитии здравоохранения и медицинского образования в мире. Большинство доходов фонда во второй

период его существования тратилось на Комиссию по здравоохранению в мире и Медицинский совет по Китаю. В 1919 году был образован третий орган,

Отдел медицинского образования, переименованный через десятилетие в Отдел медицинских наук. Этот период концентрированной глобальной активности в области медицины и здравоохранения продолжался до 1928 года. Постоянная цель Винсента и попечителей заключалась не в взваливании на себя государственных или частных функций в какой-либо из подопечных стран, но в демонстрации того, что определенные достижения возможны, а затем в передаче этой работы данной стране или местному округу.

В этот период Фонд превратил пекинский Объединенный медицинский колледж в то, что доктор Абрахам Флекснер назвал «институтом Джонса Хопкинса в Китае». Учреждение дало восточным лидерам представление о подлинной медицине и уходе за больными. К 1952 году фонд потратил почти 45 000 000 долларов на развитие медицины в Китае. Затем коммунисты закрыли колледж. Между тем фонд во взаимодействии с Советом по общему образованию продвигал замечательную работу доктора Флекснера по повышению уровня американских медицинских учебных заведений. Примером этого является решение помочь университету штата Айова создать эффективный медицинский центр в городе Айова. Оно вызвало резкие разногласия между Флекснером и Гейтсом, который не считал уместным помогать университетам штатов. В 1923 году, когда Гейтсу исполнился 71 год, он перестал быть попечителем. Строго говоря, Гейтс был незаменим, но он хорошо подготовил своих помощников, а новая эра требовала новых людей.

Занявшись благотворительностью за рубежом, фонд сделал крупные вклады в развитие медицинского обучения и исследований университетского колледжа в Лондоне, которому он предоставил пять миллионов долларов единовременно, а также подобных заведений в Эдинбурге, Кардиффе, Страсбурге, Лионе, Брюсселе, Сан-Паулу, Бейруте и других местах. Рокфеллер был особо заинтересован в реализации программы помощи канадским медицинским учреждениям по всему направлению от университета Дальхаузи в Галифаксе до университета в Британской Колумбии. Канадцы, писал он в 1919 году, «тесно связаны с нами узами расы, языка и международной дружбы, и они без колебаний приносили себя в жертву – молодежь и ресурсы – тому, чтобы демократия была сохранена и распространена». В этой глобальной деятельности доктора Ричард М. Пирс, Алан Грегг и Уильям С. Картер были неутомимы,

в то время как доктор Абрахам Флекснер постоянно посвящал ей свой ум и интуицию. Лондонская газета приветствовала дар университетскому колледжу в 1920 году как «самый прекрасный момент, который мы пережили со времени прекращения огня».

Одно из начинаний в эту эру, работа Комиссии по международному здравоохранению с целью ликвидации на планете желтой лихорадки, приняла волнующие черты эпопеи. Уолтер Рид и его партнеры показали во время испано-американской войны, что желтая лихорадка переносится москитами, а генерал У.К. Горгас, по существу, уничтожил болезнь в зоне Панамского канала. Восток опасался, что после открытия Панамского канала суда из Латинской Америки распространят лихорадку на Дальний Восток. Поэтому фонд, по предложению доктора Уиклиффа Роуза, учредил комиссию по желтой лихорадке во главе с Горгасом, который после изучения зараженных районов в Латинской Америке начал кампанию по ликвидации болезни. В ходе этой кампании Горгас, после того как возглавил экспедицию в Западную Африку, в 1920 году умер. За несколько лет работа сделала столь впечатляющие подвижки, что полный успех был не за горами. «Болезнь, видимо, почти покинула Западное полушарие», – писал председатель фонда Винсент в 1927 году. Затем возрождение эпидемий в Южной Америке показало, что сложность проблемы недооценивалась и что следовало мобилизовать на борьбу с болезнью больше лабораторий, ученых и медицинского персонала. Наконец нью-йоркские лаборатории фонда выработали эффективную вакцину, и если желтая лихорадка не была побеждена окончательно, то она стала бедствием, поддающимся контролю. Другой небольшой эпопеей явилась ликвидация малярии в обширных тропических зонах.

С 1928 года началась энергичная реорганизация советов Рокфеллера. В этом году из фонда и Совета по общему образованию ушли доктор Винсент и доктор Роуз. В 1926 году умер доктор Баттрик, сердце и душа Совета по общему образованию. Гейтс отошел от дел и умер в 1929 году. Со сцены уходили прежние деятели, которые распределяли столь впечатляющие дары. Нарастали опасения параллелизма в работе. Мемориал Лауры Спелмэн Рокфеллер, образованный в 1918 году и наделенный капиталом почти 74 000 000 долларов, проделал под руководством сообразительного Бердсли Ранда замечательную работу по поддержке исследований в социальной сфере, но был готов войти в Рокфеллеровский фонд. Сам Рокфеллер, чье мышление определяли годы деловой жизни, верил в объединение как средство достижения эффективности.

Оглядываясь на свои дары, он писал сыну 4 мая 1926 года: «Если бы все это нужно было сделать сегодня, ты бы правильно понял мое ощущение, что его следовало было делать и можно было делать в рамках единой организации».

Некоторое время изучалась возможность полного слияния. По некоторым причинам это оказалось неосуществимым. Решили, однако, что деятельность всех четырех советов Рокфеллера, которая касается *продвижения гуманитарных знаний,* должна сосредоточиться в фонде. Мемориал Спелмэн вошел в фонд. Совет по международному образованию распустили. И хотя Совет по общему образованию все еще проявлял активность в ряде областей, фонд после 1928 года многие из них взял в свое распоряжение. Таким образом, он взял ответственность за очень длинный ряд проектов, крупных и мелких, национальных и международных.

Вопрос о том, не зашло ли объединение слишком далеко, оставался темой дебатов. Сторонники перемен утверждали, что фонд благодаря этому приобрел лучшую координацию деятельности в различных областях, более уверенное регулирование политики, а также способность совершать быструю смену стратегии. Небольшое число совестливых критиков, однако, заявляли, что лишение Совета по общему образованию способности заниматься медицинским образованием и развитием университетов в целом было ошибкой. Они утверждали, что гибкость подменили жесткостью и что в ходе перемен «была полностью разрушена традиция, которую невозможно восстановить или подправить». К благу или беде, но с 1928 года процесс унификации шаг за шагом продвигался. Фонд и Совет по общему образованию, имевшие одних и тех же высокопоставленных функционеров и попечителей, управлялись почти как единое учреждение. Размах деятельности фонда и степень его влияния постоянно возрастали.

Последний дар Рокфеллера фонду был предоставлен в 1927 году. Он передал тогда в целом 182 853 480,90 доллара. Поглощение Мемориала Спелмэн довело средства фонда на благотворительность до 244 608 359,74 доллара. Мудрая инвестиционная политика не только сохранила, но увеличила эти ресурсы. Однако в намерение Рокфеллера входило, чтобы вся эта сумма, капитал и проценты, тратилась по крайней мере при жизни нескольких поколений. Он не одобрял тех, кто создавал фонды для процветания. «Достижение процветания – длительный процесс», – глубокомысленно замечал он.

Как и Совету по общему образованию, фонду повезло (за некоторыми явными исключениями) с основными

руководителями. Он включал ряд деятелей, обладавших большими организаторскими и административными способностями. В этот список следует занести Джона Д. Рокфеллера-младшего, который неутомимо и добросовестно работал на благо общества в качестве председателя совета попечителей, пока в 1940 году не отошел от дел. Он отдавал всего себя работе того или иного учреждения, постоянно находясь в курсе их деятельности. Приходили и уходили разные сотрудники, его же опыт и самоотверженные усилия обеспечивали постоянство и последовательность управлению делами фонда в первую четверть века. Среди подлинных энтузиастов филантропии в Америке заслуживает упоминания Уиклифф Роуз. Этот образованный, деликатный южанин, знаток латинской и греческой классики, равно как и современной литературы, хорошо разбиравшийся в философии, мягкосердечный и упорный в достижении цели, обладал глубиной и широтой мышления. Он отличался необыкновенной оригинальностью. Он проникал глубоко внутрь современных тенденций, его идеи часто поражали своей основательностью. Среди первых попечителей Гейтс, Баттрик и Саймон Флекснер обладали качествами, которым нельзя отдать должное в кратком изложении. В первые годы существования фонда Джером Д. Грин оказал учреждению ценные услуги своими содержательными выступлениями в различных частях страны. Они позволили рассеять предубеждения против фонда. Его брат, Роберт, тоже приносил пользу в качестве директора-резидента Медицинского совета по Китаю. Более чем десятилетие фондом с успехом руководил Джордж Э. Винсент. Сочетание в нем глубокой образованности, широты взглядов, неизменного такта и обаяния, ораторского красноречия и административного опыта сделало его идеальным главой учреждения.

В любом полном перечне благих дел Рокфеллера следует зарезервировать особое место для Раймонда Б. Фосдика. Юрист, получивший известность вначале как уполномоченный комиссии по счетам (пост следователя) в Нью-Йорке, он провел 1913 год в Европе для изучения организации полицейских учреждений в качестве представителя Бюро по социальной гигиене Рокфеллера. Затем последовала служба на различных важных государственных постах. Некоторое время он занимал пост заместителя генерального секретаря Лиги Наций. Он стал одним из самых деятельных и изобретательных попечителей всех важных благотворительных учреждений Рокфеллера – Института медицинских исследований, Совета по общему образованию, фонда Спелмэн и Рокфеллеровского фонда. Под его энергичным руководством Совет по общему образованию завершил свою

активность, в то время как фонд продвигал свою многостороннюю работу.

Многие годы такие учреждения Рокфеллера, как Институт медицинских исследований, Совет по общему образованию и до некоторой степени Медицинская школа и госпиталь Джонса Хопкинса, составляли части одного большого комплекса, связанные близостью и общей целью их глав. В определенном смысле Раймонд Фосдик стал главным связником между ними, поскольку располагал свободным временем посещать офис за офисом, пользовался доверием не только Рокфеллеров, но и таких филантропов, как Джулиус Розенвальд и Джордж Истмэн. Он обладал также замечательным свойством черпать из любого источника идею и доводить ее до практической пользы. Гейтс был неутомимым организатором. Джером Грин поставлял многочисленные полезные предложения – его меморандумы о необходимости повышения зарплаты учителям колледжа и о гуманитарных науках как подлинном объекте филантропии особенно примечательны. Мерфи работал в полном согласии с такими непохожими людьми, как Роуз и Винсент. Однако именно Баттрик производил наибольшее впечатление на сотрудников своей гибкостью. «Из всех необычных дел, которые совершил господин Гейтс, – писал Абрахам Флекснер, – наиболее выдающимся был выбор им доктора Баттрика в качестве первого главы Совета по общему образованию. Ему по плечу была любая задача, независимо от ее сложности и несовместимости с его прежним опытом. Не нашлось другого такого Баттрика в области филантропии, после того как он сошел со сцены». Старший Рокфеллер, всегда готовый ободрить, никогда не вмешивался. Например, доктор Саймон Флекснер часто посещал его во Флориде и имениях на севере. Однако Рокфеллер никогда не говорил с Флекснером о проблемах института, поскольку хотел, чтобы тот чувствовал себя полностью раскрепощенным.

Дружба сотрудников различных учреждений и их офисов способствовала эффективности и успешности их деятельности. По случаю 20-й годовщины образования Совета по общему образованию Баттрик 1 апреля 1902 года писал Гейтсу: «Как здорово мы работали вместе все эти годы». В письме Баттрику 23 октября 1923 года Гейтс отмечал: «В течение 45 лет ты и я были близкими друзьями, в течение 30 лет – кровными, сокровенными друзьями. Мы вместе занимались изнурительной работой огромной важности, требующей колоссальной ответственности, и между нами никогда не возникало серьезных трений… Мы были созданы для совместной работы, нас свело друг с другом Божественное провидение».

Прослеживая прошлое фонда и совета, исследователи заметят некоторые изменения в ориентации их деятельности, которые могут быть истолкованы как фактическое признание ошибок в оценках. То и дело попусту растрачивались деньги. Делались неудачные назначения, порой возникали трения в руководстве. Все учреждения подвергались критике, и часто справедливой, за развивающуюся инерцию, изоляцию и консерватизм, за то, что они проявляли черствый бюрократизм и чрезмерную осторожность. Критиковали эти учреждения и за то, что они тратили слишком много времени на составление «обзоров» и слишком мало времени на реальную работу. Организации, созданные Рокфеллером, заслуживали такую критику, хотя и в небольшой степени. Более справедливо их критиковали за излишнее распыление средств и фрагментацию деятельности, а также за недостаточное внимание к гуманитарным проблемам.

Один упрек, который долгое время бросали Рокфеллеровскому фонду, заключался в том, что в учреждении «потенциально, если не фактически» доминировали основатель и его сын. Сначала для такой критики имелась почва. Когда проводилось расследование Уолша, только два попечителя не числились ни в платежной ведомости Рокфеллера, ни в составе «официальной семьи». Но старший Рокфеллер и Гейтс вышли из совета в 1923 году. Еще до этого смерть и отставки вырвали из него трех других партнеров спонсора. В совете оставались лишь немногие, такие как Баттрик, Роуз и Саймон Флекснер, которые долгое время были связаны с организациями Рокфеллера. Фосдик подчеркивал, что если бы даже эта группа, к которой принадлежал и он сам, голосовала единым блоком (что не происходило, когда ставились на голосование спорные вопросы), то ее бы превзошли в численности девять других попечителей. Среди них были такие, известные своей независимостью деятели, как Чарльз Эванс Хьюз, Джон Г. Агар, Мартин Райерсон и Рэй Лимэн Уилбар. Возможно, существование группы «людей Рокфеллера» в исполнительном комитете породило предположения, что в этом могущественном органе, как и в финансовом комитете, доминировали члены официальной семьи. Но Фосдик указывает, что причиной любого проявления доминирования семьи в комитете являлись частые трудности в достижении кворума.

Тем не менее, даже обоснованная, эта критика была малосостоятельной. Потому что молодой Рокфеллер если и имел возможность доминировать, то никогда ею не пользовался. «Раз за разом, – пишет один наблюдатель, – господин Рокфеллер-

младший терпел поражения при голосованиях в советах по денежным пожертвованиям своего отца». Его коллеги служили яркими примерами этого. Из-за того, что он настаивал, чтобы с ним обращались точно так же, как они обращаются друг с другом, некоторые из них были так же неуступчивы, как ректор Харпер. Более того, как отмечает строгий критик, молодой Рокфеллер был «человеком такой широты и объективности и таких выдающихся качеств», что его влияние всегда оказывалось благотворным.

На эту тему господин Рокфеллер-младший дал автору этой книги откровенный письменный ответ. «Благотворительные советы, которые создал мой отец, – пишет он, – обычно начинали с малого и постепенно наращивали свою деятельность. Поскольку они выросли непосредственно из его филантропии, естественно, что их укомплектовывали первоначально членами нашей «официальной семьи» и теми сотрудниками, которые с нами работали. Однако, по мере обнаружения вне этой группы способных и заинтересованных людей, их привлекали в советы, в которых члены «официальной семьи» постепенно и законно становились меньшинством». Он добавляет, что такой принцип действовал также в отношении комитетов советов, за исключением финансовых комитетов, несколько из которых он возглавлял. Это происходило главным образом оттого, что он владел большим знанием, чем другие попечители, относительно компаний, в ценных бумагах которых выделялись первоначальные взносы. «Как сын своего отца и его представитель, наиболее тесно связанный с развитием этих советов, как попечитель в течение самого продолжительного периода времени, я естественно и законно чувствовал особую ответственность перед основателем за разумное использование больших сумм денег, которые он выделял советам. Важно то, что, по крайней мере, некоторые сотрудники и директора были склонны скорее возразить против какого-нибудь проекта, в котором я был заинтересован, чем поддержать его, настолько независимы от основателя и его так называемой «официальной семьи» они были».

Другого рода изначальная критика некоторых отчислений Рокфеллера, как, впрочем, и других фондов, заключалась в утверждениях, что эти пожертвования оговаривались чересчур жесткими условиями. Такая критика тоже имела под собой некоторые основания. Но акт учреждения доверительной собственности самого Рокфеллеровского фонда был настолько либеральным, что многие критики нападали на него, наоборот, за чрезмерную свободу, а письма Рокфеллера от 1920 года во многом способствовали упразднению ограничений, которые

доказали свою неразумность. Благотворительные фонды Рокфеллера достигли впечатляющих достижений в работе над тем, что Джон Дьюи называет «заострением вещей». Институт медицины занимался экспериментами. Совет по общему образованию оказывал весьма прогрессивное влияние на начальное и среднее образование, а также делал взносы на осуществление экспериментальных программ колледжей: имени Сары Лоуренс, Беннингтона, Сварсмора, общего колледжа университета Миннесоты и т. д. Он помог расширить правовое образование, так же как повысить уровень медицинского образования. Рокфеллеровский фонд был во всем мире крупным экспериментаторским учреждением в сферах здравоохранения и медицины.

Фонды, без сомнения, являются в некоторых отношениях учреждениями «статус-кво». Бесспорно, их руководители предпочитают избегать конфликтных ситуаций, хотя Мемориал Лауры Спелмэн Рокфеллер в 1924 году выработал двенадцать принципов, призванных ориентировать фонды в конфронтационных условиях, и они использовались всеми трастами Рокфеллера и многими другими фондами. В программах фонда можно найти много прорех, не были без недостатков, как показали Гарольд Дж. Ласки и Э.К. Линдеман, и попечители и сотрудники. Но учреждения Рокфеллера оправдывали себя с лихвой. Они брались за крайне необходимую работу в сферах, которых не касалось ни одно существующее учреждение, правительственное или частное. Они проторили пути во многих направлениях. Они разрабатывали проекты, которые реализовывали другие. Они внесли неоценимый вклад в здравоохранение, экономику, благосостояние и культуру неблагоустроенного мира.

И мало критиков, вне зависимости от того, насколько они недолюбливают принцип частного финансирования общественного благосостояния, отрицали, что благие дела Рокфеллера совершались сознательно. Оставляя в стороне спор о принципе, следует признать, что распределение личного состояния Рокфеллера осуществлялось великолепным образом. Рокфеллер всегда воспринимал свое богатство со смирением и никогда им не кичился. Он никогда не использовал его ради тщеславия или власти. Оценивая богатство объективно, он никогда не позволял личным пристрастиям возобладать над разумностью использования денег. Он тщательно обдумывал принципы, которые должны были руководить благотворительностью, но, передав деньги, считал, что они ему больше не принадлежат. В отличие от Карнеги он не назначал

своих фаворитов управлять опекой. В отличие от Леланда Стэнфорда (губернатор Калифорнии, сенатор США, железнодорожный предприниматель, организовал в 1891 году университет, названный в честь сына, и завещал ему большие земельные угодья. – Ред.), Джонаса Кларка (сын фермера, ставший предпринимателем, но не получивший высшего образования и поэтому благоговевший перед наукой; в 1998 году основал небольшой нетрадиционный университет Кларка недалеко от Бостона. – *Ред.*) и других филантропов, он никогда не мешал людям, руководящим фондами. В отличие от Джеймса Б. Дьюка («табачный» миллиардер. – *Ред.)* он никогда не смешивал личные коммерческие интересы с благотворительными акциями. Его позиция была идеальной, она позволяла осуществлять его благотворительность на высочайшем уровне. Американцы, как уже упоминалось, испытывали в лучшем случае лишь малую толику благодарности Рокфеллеру за то, что он делился своим богатством. Это считается исторической случайностью. Но думающие граждане, как и следует, горячо благодарили его и сына за заботу, мудрость, полезность и человеколюбие, которыми сопровождались их благотворительные акции.

Они благодарили их за щедрость. В течение всей жизни Рокфеллер употребил на пользу общества 550 000 000 долларов, в то время как другие средства выделялись его сыном на продолжение благотворительной работы. Семейное состояние давно уже перестало быть одним из крупнейших в Америке. Хотя информация относительно его размеров не предается огласке, известно, что оно уменьшается. Согласно Гейтсу, Рокфеллер находил в благотворительной деятельности искреннее и глубокое удовлетворение. Ему доставляло удовольствие жертвовать и еще больше узнавать о результатах этих пожертвований. Он находил глубокое удовлетворение в сознании того, что совершает много благих дел: помогает лечить больных, повышать уровень жизни людей, раздвигать границы науки, обогащать человеческий разум.

Глава 17
Баланс деятельности

В целом продолжительный период отхода от дел Рокфеллера прошел безмятежно и счастливо. Ведя здоровый образ жизни, он не позволял себе перегружаться. Культивировал спокойствие и безмятежность, унаследованные от матери. Старался планировать свою жизнь так же, как когда-то планировал производство, а затем благотворительность. Неизбежные потери в старости – смерть госпожи Рокфеллер в 1915 году, кончина Флэглера в 1913 году, Уильяма Рокфеллера – в 1922 году и Гейтса – в 1929 году – он перенес с искренним горем, но сдержанно. Он был живым опровержением утверждения Катона: «Все желают дожить до старости, но ворчат, когда она наступает».

В начале века широко ходили разговоры, будто он жил в постоянном страхе нападения. В действительности Рокфеллер никогда не проявлял опасений подвергнуться насилию и часто приводил своих друзей в беспокойство постоянным пренебрежением такой возможностью. У него никогда не было телохранителей. Хотя в далеком прошлом Рокфеллер хранил револьвер в доме на Эвклид-авеню, он ни разу из него не выстрелил. В церквах Нью-Йорка и Кливленда привратники заботились о том, чтобы поместить того, кто вел себя неадекватно, там, где они могли его наблюдать. Других мер предосторожности не принималось. Предположение о том, что Рокфеллер жил в страхе, абсурдно.

Столь же абсурдны были рассказы о его несварении желудка. За исключением некоторого времени в начале 90-х годов XIX века, его желудок работал прекрасно. Если он питался хлебом и молоком, то только потому, что любил эту пищу. Он не потерял ни одного зуба. До конца жизни его зубы, как зрение и слух, были великолепны, а в свой последний год, в 98-летнем возрасте, он позволял себе разнообразное меню, включавшее разные виды дичи, рыбу, телятину и разные овощи. В интеллектуальном отношении он почти не проявлял признаков дряхлости. Память сохранялась в прекрасном состоянии. Он с прежним смаком рассказывал анекдоты и не терял интереса к событиям общественной жизни.

Рокфеллер никогда не был полным миллиардером. Вскоре после его смерти одна из инвентарных ведомостей его личного состояния на конец года показывала, что оно достигло 815 647 796,89 доллара. Вероятно, когда фондовый рынок достиг крайней

степени активности перед рецессией 1913 года, оно составляло около 900 000 000 долларов. Как прежде он верил в постоянное расширение бизнеса, так теперь верил в постоянно растущую филантропию. Не должно быть ни остановки, ни перерыва в усилиях и проектах, пока не израсходована большая часть богатства.

Инвестирование личного состояния проводилось весьма продуманно. Рокфеллер организовал малую группу, которая управляла состоянием под его руководством, как отчасти управляются сегодня лучшие инвестиционные трасты. Исполнительские расходы никогда не были так велики, как расходы инвестиционных трастов подобной величины, и результаты их деятельности вполне сравнимы с результатами деятельности этих учреждений. Большая часть состояния Рокфеллера хранилась в ценных бумагах «Стандард ойл». Часть, особенно после выпуска займа Либерти, – в облигациях США. Другую небольшую часть Рокфеллер хранил в наличности и ликвидных облигациях Уолл-стрит. Он использовал ее для обеспечения инвестиционных возможностей, когда фондовый рынок был малоактивен, и для поддержки финансовых учреждений в случае национального кризиса. Остаток его активов помещался в виде самых разнообразных инвестиций. Для доминирования в какой-либо инвестиционной сфере никаких попыток не предпринималось.

В последние десятилетия гордость и уверенность в сыне определяли его состояние удовлетворенности. Отношения между некоторыми из доверенных лиц, нанятыми двоими этими людьми, не были лишены зависти и соперничества. Один из секретарей Рокфеллера стал резким критиком некоторых помощников сына. Но взаимное доверие и чувства отца и сына никогда не омрачала ни малейшая тень. Когда бы Рокфеллер ни произносил: «Господин Джон», в его голосе звучали радостные нотки.

Рокфеллера радовало, что его внуков заботливо воспитывают, и он часто отмечал важность этого в своих письмах. Например, в 1909 году он писал сыну: «Знаю, что ты и Эбби позаботитесь о том, чтобы обучить детей финансовым вопросам, как мы старались обучить этому тебя, чтобы они понимали ценность денег и пользовались ими наилучшим образом». Молодой Рокфеллер и его жена воспитывали своих пятерых мальчиков и одну девочку образцово. «Я говорю им с полной откровенностью, – заметил однажды Рокфеллер-младший, – что богатство приходит только к тем, кто обнаруживает пригодность и способность управляться с ним разумно, что ни отец, ни дед не

оставят им денег, пока они не докажут свое умение вести порядочную и полезную жизнь и правильно использовать имущество». Дети Альты воспитывались с той же осмотрительностью. Эдит выросла темпераментной и эксцентричной женщиной. Хотя Рокфеллер не одобрял некоторые из ее поступков и с горечью упрекал дочь в нескольких письмах, все же он любил ее, мужа и детей. Гарольд Маккормик, веселый, добродушный и непосредственный, сметал все условные барьеры, когда приезжал в гости. Он был любимцем семьи. Отмечено, что Гарольд был единственным мужчиной, который мог войти в комнату госпожи Рокфеллер и беспечно дымить там сигаретой, хотя она не выносила дыма табака. Его сын Фоулер Маккормик тоже стал любимцем семьи. Когда он вступил в трудный период жизни, Рокфеллер оказывал молодому человеку всю необходимую помощь.

Но именно «господин Джон» был самой сильной привязанностью Рокфеллера, а также опорой и утехой на закате его жизни. «Воистину по воле Провидения, – писал он сыну в 1918 году, – ты потратил жизнь на то, чтобы взять на себя обязанности, которые я сложил! В прежние годы я не ожидал ни того, что эти обязанности были настолько обременительными, ни того, что ты освоишь их так быстро и основательно. Не ожидал, что ты продвинешься дальше в осмыслении нашей ответственности в этом мире по выполнению обязательств. – Он продолжил, выразив чувства, редко встречающиеся в его письмах и речах: – Мое признание и благодарность тебе невозможно выразить в словах. В будущем тебя ждет много дел. Не позволяй себе перегружаться мелочами. Об этом могут позаботиться другие. Будем думать и работать вместе. Хочу пожить подольше, чтобы оказывать свое содействие. Надеюсь, ты позаботишься о своем здоровье. Это – религиозный долг. Ты сможешь сделать гораздо больше, если будешь здоровым и сильным».

Рокфеллер проявлял живейший интерес ко всему, что делал его сын после Первой мировой войны. Но этот интерес не сопровождался действенной помощью, за исключением тех особых случаев, когда она требовалась. Он проявил активность лишь тогда, когда сын отстаивал либеральные принципы Баптистской церкви в борьбе с фундаменталистами. Разумеется, доктор Велфкин, а также Раймонд Б. и Гарри Эмерсон Фосдики придерживались весьма либеральных взглядов. Их тревога в 1920–1921 годах росла, пока фундаменталисты, которые, как писал Раймонд Б. Фосдик, «мыслят в понятиях Средневековья», не попытались захватить контроль над церковью. Когда Северный баптистский конвент проголосовал в 1921 году за принятие дара

на сумму в полтора миллионов долларов при условии, что она будет потрачена только на священников и миссионеров, исповедующих фундаментализм, молодой Рокфеллер энергично протестовал против этого. Он считал достойным сожаления, что церковь охотно принимает дар, способствующий ограничению свободы вероисповедания в своих рядах. Старший Рокфеллер согласился с ним. Он немедленно принял меры с гарантией того, что фундаменталисты не получат ни одного пожертвования Рокфеллера в случае установления своей гегемонии. Эта позиция способствовала утверждению либеральной традиции в Баптистской церкви. В это же время Рокфеллер способствовал занятию сыном ведущих позиций в Международном движении экуменизма и следил с напряженным интересом за выступлениями сына во время кампании 1920 года по сбору 330 000 000 долларов для всех протестантских вероисповеданий.

Престарелый магнат поддержал также сына во время горячей кампании 1928–1929 годов по исключению полковника Роберта У. Стюарта из борьбы за пост председателя совета директоров «Стандард оф Индиана». Кампания была следствием шокирующих нефтяных скандалов во время правления администрации президента Гардинга, которые вовлекли в свою орбиту Альберта Б. Фолла, Э.Л. Догени и Гарри Синклера. Оказалось, что расписки на сумму в 300 000 долларов, которую Синклер дал в качестве взятки министру внутренних дел Фоллу, получены от мистической канадской компании, которая называлась «Континентал трейдинг корпорейшн». Синклер и Стюарт, связанные с компанией, отказались от объяснения происхождения суммы. Синклера отправили в тюрьму за неуважение к закону. Сенатор Най отправил запись с показаниями Стюарта молодому Рокфеллеру перед тем, как представить ее Комиссии по расследованию сената. При энергичной поддержке прессы он призвал его принять меры. 9 мая 1928 года после собственного расследования Рокфеллер-младший опубликовал письмо с требованием отставки полковника Стюарта. Однако Стюарт подготовился к борьбе. В следующем январе он официально объявил себя кандидатом, в то время как председатель Шуберт и разные директора компании оказывали ему поддержку. Началась борьба за доверенных лиц в компании.

Чтобы поддержать сына, Рокфеллер 30 января 1929 года открыто выступил против Стюарта и призвал полковника уйти в отставку. Несмотря на небольшие интересы семьи в этой компании, молодой Рокфеллер с помощью своего советника Томаса М. Дебевуаза, банкира Уинтропа У. Олдрича и других добился поддержки двух третей доверенных лиц. В процессе этого

престиж старшего Рокфеллера сыграл большую роль. Например, Чарльз М. Хиггинс, один из самых крупных акционеров, был долгое время близким другом Стюарта. Однако из лояльности к Рокфеллеру-старшему он без колебаний передал свой крупный пакет акций в распоряжение Рокфеллера-младшего. 7 мая 1929 года Стюарт был с позором изгнан – примечательная победа здоровой этики в бизнесе.

С 1920 года Рокфеллер взял на себя взыскательный надзор за длинным списком благотворительных акций, которые сделали его сына одним из наиболее ценимых граждан страны. Главные пункты этого списка получили широкую известность. Это – дар в два миллиона долларов Cite Universitaire во Франции; на восстановление собора в Реймсе и ремонт дворцов в Версале и Фонтенбло. Далее – взнос в 500 000 долларов мемориальному театру Шекспира в Стратфордена-Авоне; дар в 4 000 000 долларов, включая землю, Соединенным Штатам для Национального парка Акадии. Упомянем взнос в 500 000 долларов на развитие еврейской общины в России, специальные пожертвования школе Линкольна, Школе этической культуры и длинному ряду колледжей. На строительство и содержание Международного дома в Колумбии, строительство таких же домов в Калифорнии и Чикаго было потрачено 2 360 000 долларов. Дар в 600 000 долларов пошел на перестройку Рокфеллер-Холла в Брауновском университете при условии, что он будет переименован в У.Х.П. Фонсе-Холл. В 1930 году Нью-Йорку было передано 54 акра земли на обустройство одного из самых прекрасных парков с последующими денежными вкладами позднее. За этим следует предложение стране 30 000 акров земли в районе Джексонс-Хоул в Вайоминге. Была оказана помощь созданию межштатного парка в Палисаде с прекрасным скальным пейзажем, а также передан в государственную собственность монастырь Cloisters вместе с коллекциями скульптора Джорджа Грея Барнарда в нем. Дар в 3 500 000 долларов получила Публичная библиотека Нью-Йорка, а институты Хэмптона и Таскги – 2 500 000 долларов. На восстановление императорского университета, уничтоженного пожаром в Токио, было внесено 1 540 000 долларов. Сумма в 21 000 000 долларов пошла на учреждение и финансирование Совета по международному образованию, предназначенного для развития всех направлений науки. Наконец, великолепное историческое предприятие – восстановление в старом колониальном облике Вильямсбурга за почти 50 000 000 долларов. Все это лишь основные пожертвования.

Нельзя не упомянуть и предприятие, частично коммерческое,

хотя начавшееся с желания помочь Метрополитен-опере, – строительство Центра Рокфеллера в районе Манхэттена на заброшенном местечке Элджин-Гарденз, переданном поколением раньше доктором Дэвидом Госаком Колумбийскому университету. Площадью в 12 акров, «этот город в городе» построен благодаря инвестициям на сумму в 100 000 000 долларов. Эти деньги принесли пользу университету, муниципальной казне и облику города.

Заслуги в благотворительности сын неизменно приписывал старшему Рокфеллеру. Младший Рокфеллер разрабатывал планы и принимал решения, деньги на них выделял отец из своих накоплений. Они работали в замечательном содружестве, дух которого прекрасно выразил сын в письме, которое написал отцу 7 июля 1933 года, как раз в преддверии его 94-летия: «Я старался делать то, что, полагал, ты от меня ожидаешь. Старался следовать по твоим стопам. Стремился разумно и честно использовать средства, которые ты так бескорыстно предоставлял в мое распоряжение… Во всех деяниях этих лет наиболее сильное и стимулирующее влияние на меня оказывали твоя жизнь и твой пример. На меня произвело глубокое впечатление все, что ты совершил для человечества, и твой бизнес огромного размаха. Высшей радостью для меня была работа вместе с тобой в качестве молчаливого партнера с целью осуществления великих созидательных целей и благих дел».

Рокфеллер умер в 4.05 воскресным утром 23 мая 1937 года в «Кейсментсе», своем имении во Флориде близ Ормонда. Причиной смерти стал склероз миокарда, то есть уплотнение сердечной мышцы. До последних дней он чувствовал себя хорошо, хотя быстро уставал и нуждался в постоянном уходе. Как раз перед смертью он проявил живой интерес к планам перестройки «Кейсментса».

Он оставил состояние в 26 410 837 долларов, из которых 16 630 000 долларов были изъяты в качестве налогов государством и штатами. Около двух третей этого состояния хранилось в казначейских билетах США. Перед смертью он владел всего одной акцией «Стандард ойл компани» – обычной акцией «Стандард оф Калифорния», которую сохранил по сентиментальным соображениям, поскольку это был сертификат № 1. Большая часть имущества, которую он не роздал различным благотворительным учреждениям, перешла его сыну и другим наследникам задолго до его смерти. Следует заметить, что его завещанное имущество чуть превышало 23 247 161 доллар – то, что оставил его конкурент по богатству и филантропии Эндрю Карнеги.

Рокфеллер упокоился, его руки замерли. Но 26 мая, в день

его похорон в Покантико, тысячи студентов заполнили аудитории и библиотеки Чикагского университета. Многочисленные ученые трудились в прекрасно оборудованных лабораториях Института медицины над Ист-Ривер, глядя в микроскопы или исследуя содержимое пробирок. В Китае выпускники пекинского Объединенного медицинского колледжа боролись за оздоровление районов, пораженных неконтролируемыми болезнями. В обширных регионах Африки, Азии и Южной Америки эксперты стремились уничтожить последние очаги желтой лихорадки и обуздать пагубные силы малярии. В южных штатах США люди занимались созиданием на прочной основе, заложенной Советом по общему образованию, который помог оживить сельское хозяйство, и Рокфеллеровским фондом, который содействовал уничтожению болезней от нематоды. Сотни тысяч студентов пользовались в этот день возможностями, предоставленными советом или фондом. По всей планете пожертвования Рокфеллера помогали повышать квалификацию врачей, стимулировать исследования в области психиатрии, облегчать участь людей, преследуемых в тоталитарных странах, осуществлять археологические раскопки, вести астрономические наблюдения, проводить биологические эксперименты, укреплять экономические институты. По тысяче каналов благотворительные акции на его деньги продвигали и раздвигали границы цивилизации. Свершения Рокфеллера продолжали жить и после его смерти.

Маккормик, Карнеги, Морган, Дьюк, Армор, Джеймс Дж. Хилл, Гарриман и другие выдающиеся деятели промышленности и торговли конца XIX столетия составили солидную и впечатляющую главу истории Америки. Есть все основания поставить во главе этой плеяды деятелей Рокфеллера, который был самым богатым, самым долго прожившим, самым атакуемым критикой и самым знаменитым предпринимателем. Никто другой, даже Карнеги, не добился такого двойного преимущества в свою эпоху: превосходства в бизнесе и филантропии.

Те, кто изучал карьеру Рокфеллера, должно быть, поражались его целеустремленности, острому чутью, пренебрежению к эмоциональным факторам и предвосхищению будущего – способности, по выражению Арчболда, «заглянуть за угол». Он обладал широтой устремлений и способностью находить новые средства достижения своих целей (которые оппонентам казались порой беспощадными). Коротко говоря, он был весьма изобретательным стратегом.

В вездесущей предпринимательской войне Рокфеллер боролся собственным методом, который отличался

хладнокровным, стратегически тонким и несокрушимым стремлением к достижению целей. Его глубоко поразил ранний опыт знакомства с нефтяной отраслью. Контакты с безудержно спекулятивными производителями нефти лишили его иллюзий, убедили в том, что большинство правовых методов регулирования отрасли годились только для прошедшего века. Он решил организовать нефтеперерабатывающую отрасль для обеспечения стабильности, экономности, платежеспособности и, по возможности, высоких прибылей. Он сформировал альянс главных компаний, обеспечивший централизованный контроль. Когда опыт не удался, молодой Рокфеллер обратился к созданию объединения производителей нефтепродуктов, столь компактного, что оно фактически превратилось в монополию. Он сформировал централизованное управление на таких принципах доверия и эффективности, что мог не беспокоиться о согласованности своей и партнеров политики.

Монополию ненавидели раньше и ненавидят теперь. Стремление Рокфеллера создать почти полную монополию претило и претит тем, кто верит в социальную и экономическую свободу. Оно неизбежно привело его к посрамлению. Однако для сохранения достаточной объективности следует держать в памяти основной факт: хаос и жестокая конкуренция побуждали прибегнуть к монополии отрасль за отраслью того времени как естественному средству спасения. Для всех составных частей нефтяной промышленности 1870 года – транспортных, нефтепроизводящих, нефтеперерабатывающих и маркетинговых компаний – эксцессы конкуренции казались совершенно невыносимыми. Они постоянно вызывали сумятицу, беспорядок, потери и банкротства. Мелких и крупных предпринимателей томило беспокойство, они мучились из-за неожиданных угроз и нередко терпели крах. Трест Рокфеллера и десятки других трестов, которые появились в период между 1870 и 1900 годами, первоначально не были проявлением незаконной корысти. Это была с самого начала судорожная неизбежная реакция на неопределенность, убытки и необузданную конкуренцию.

Рокфеллер прекрасно понимал значение высокого спроса для сколько-нибудь эффективной работы предприятий нефтепереработки. Поэтому он предпринимал действенные меры для создания комплексной маркетинговой организации и сохранения потребительского спроса посредством признанных торговых марок и высоких стандартов обслуживания.

Таким образом, нефтяной бизнес был вертикально интегрирован от нефтяной вышки до потребителей многообразных нефтепродуктов. Производство сырья, его

переработка и распределение переплелись в механизме беспримерной мощи и эффективности. При Рокфеллере интеграция спустилась вниз от переработки и продажи к производству сырой нефти. Позднее, когда появились новые могущественные нефтяные компании, она обычно шла вверх от производства к распределению. Но существенным фактом является то, что Рокфеллер и его группа понимали значение вертикальной интеграции, когда она была еще для бизнеса в новинку. Они установили образец, которому быстро последовал Дьюк в производстве табака и другие крупные предприниматели и который стал на время нормой для американской промышленности. Это был конструктивный опыт высокой пробы.

Очевидно, что значительную долю успехов Рокфеллера сначала в бизнесе, затем в филантропии следует ставить в заслугу не только его личным усилиям, но также чрезвычайно способным и преданным группам его помощников, которые работали вместе с ним. В бизнесе к ним относятся Флэглер, Харкнисс, Пэйн, Х.Х. Роджерс, Чарльз и Чарльз М. Пратт, Арчболд, Уорден, Локарт, Бедфорды, Макгрегор, Фолджер и, в не меньшей степени, Уильям Рокфеллер. Это были лишь самые выдающиеся деятели в персонале компании, который, можно еще раз подчеркнуть, был, возможно, самым блестящим собранием людей, которые известны в американской деловой жизни. При всей мощи этой группы она отнюдь не превосходила по своим замечательным качествам группу, которая помогала Рокфеллеру использовать свое состояние в направлениях благодатных для человечества. В последнюю группу входили Фредерик Т. Гейтс, Саймон и Абрахам Флекснеры, Уоллис Баттрик, доктора Гертер, Прадден и Биггс, Симэн А. Кнэпп, Уильям Х. Болдуин, Джордж Э. Винсент, Джером Грин, Раймонд Б. Фосдик и, возможно больше всего, его сын Джон Д. Рокфеллер-младший.

Он стал на время одним из самых уважаемых американцами деятелей. В истории планирования и осуществления благотворительных акций эта группа вряд ли имеет себе равных. Описывая в «Случайных воспоминаниях» объединение «Стандард ойл», Рокфеллер заметил, что исходным рубежом для него стала «не столько консолидация фирм, в которых мы имели личные интересы, сколько встреча людей, которые объединяли для дела свои мыслительные способности». Многое из того, что считается его личной заслугой, в действительности является результатом этого «объединения мыслительных способностей».

Отдавая должное талантам и энергии этих двух групп, мы тем не менее не умаляем значение самого Рокфеллера. Люди выдающихся качеств никогда не позволяют, чтобы ими

руководили растяпы или слабаки. Силу влечет к силе. Когда мы обнаруживаем компетентный персонал, который согласованно работает, можно не сомневаться, что за ним стоит какая-то сильная фигура. Важно то, что такие волевые сотрудники, как партнеры Рокфеллера в бизнесе, никогда не оспаривали его первенство. Сколь бы ни были сварливы некоторые из них, они никогда не конфликтовали с *ним.* Важно и то, что его помощники в филантропии, люди более образованные, чем он, никогда не жаловались на его основные решения и никогда не могли упрекнуть его за вмешательство после выделения суммы пожертвования.

Невозможно отрицать то, что дебетовая сторона в бухгалтерской книге компании более загружена. Объединение, которым руководил Рокфеллер, было одним из наиболее ненавидимых предприятий в ненавидимом деловом мире. Его методы были часто такими же спорными, как и монополия в качестве цели. Как отмечалось, оно заставляло мелких конкурентов раздражаться и страдать, душило их без сожаления. Оно пользовалось скидками, подобно любому другому концерну, способному их добиться. Некоторое время оно не только получало скидки, но и возвраты пошлин, которые тайком взимали с конкурентов железнодорожные компании. Это было жестокое средство в истории бизнеса. Хотя период, в который взимались возвратные пошлины, был коротким, он оставил несмываемое пятно на истории треста. Подобно разным конкурентам в нефтяном бизнесе, но более последовательно и эффективно, «Стандард ойл» прибегала к промышленному шпионажу. С двуличием, которое все находят предосудительным, она использовала подставные компании. Она часто, по выражению госпожи Тарбелл, «резала насмерть», сбавляя цены в данном районе до уровня, когда уничтожается конкуренция, а затем восстанавливая высокие тарифы. То, что компания извлекала чрезмерные прибыли из потребителей нефтепродуктов, доказывается размерами состояний, которые накопили ее руководители. Все это, а также длительная борьба с оппонентами монополии из штатов и федерального правительства повлекло за собой сорок лет злословия, большая часть которого адресовалась Рокфеллеру.

Все это время Рокфеллер оставался убежденным христианином, не изменявшим своей преданности церкви и ее этическим принципам. Как, спрашивали некоторые критики, мог он играть такую двойственную роль? Ответ состоит в том, что для него эта роль не казалась двойственной. Из хаотической отрасли он строил эффективную промышленную империю ради того, что

считал благом не только для ее руководителей, но и для всего народа. Если бы он ослабил использование методов ведения экономической войны (его нельзя порицать за некоторые экстремальные действия Кэрли, Пирса и О'Дэя), то многочисленные мелкие конкуренты сокрушили бы его империю и снова бы ввергли нефтяной бизнес в хаос. Он всегда верил в то, что Уильям Маккинли называл «добровольной ассимиляцией». Он предпочитал выкупать имущество соперников на достойных условиях и использовать самых способных конкурентов в качестве помощников. Только тогда, когда его условия отвергались, он безжалостно сокрушал «сторонние» компании. Он шел на это из-за того, что, по словам Джона Т. Флинна, «обладал качествами крупного руководителя, который подходил к своему делу с большим умом и оценивал страдания своих жертв в правильном соотношении с происходящими событиями». По его мнению, пусть лучше погибнет ограниченное число малых предприятий, чем вся промышленность окажется в процессе постоянной полусмерти, возрождения и снова полусмерти.

Очевидно, что любая обстоятельная оценка бизнеса Рокфеллера будет субъективной и зависимой от экономических допущений, вынесенных на обсуждение. Перевесил ли мертвый груз, который «Стандард ойл» повесила на этику бизнеса (хотя было бы трудно доказать, что эта ноша нанесла ущерб моральным принципам, все-таки она не способствовала их торжеству), крупные конструктивные инновации объединения, а также поставленный им пример эффективности и организованности? Причинила ли «Стандард ойл» ущерб соперникам больший, чем тот, что они несли от чрезмерной конкуренции до обретения компанией могущества? Это лишь два из многих вопросов, ответы на которые зависят от различных допущений. Одно не вызывает сомнений: старое радикальное противопоставление монополии и «свободной конкуренции» столь же неприемлемо, сколь мнение, что промышленная концентрация может и должна быть уничтожена. Неполная конкуренция является правилом в современных индустриальных державах. Наилучшей конкуренцией является та, которую Джозеф А. Шампетер называл «процессом созидательного разрушения», промышленной мутацией, которая «постоянно революционизирует структуру промышленности изнутри, постоянно разрушает старую структуру и созидает новую». Как монополия типа «Стандард ойл», так и типы олигополии, вскрытые Временной комиссией по национальной экономике, неприемлемы в длительной перспективе, но они не столь неприемлемы, как «свободная конкуренция», замышленная авторами закона Шермана.

Использование Рокфеллером своего состояния, после того как оно было обретено, является образцовым во многих отношениях. Он явился таким же великим новатором и организатором в благотворительной деятельности, как и в бизнесе. И беспримерный масштаб его пожертвований, сумма которых достигает почти 550 000 000 долларов, не является их самой поразительной особенностью. Что особенно привлекает внимание, так это умение Рокфеллера и его экспертов распорядиться этой суммой в благотворительных целях. Различные фонды, которые он, его сын и помощники учредили, управлялись талантливыми людьми, которые имели почти полную самостоятельность. Они стали образцами для филантропии большого масштаба в Америке и других странах. Цели таких фондов, административный аппарат, методы и моральный климат повсюду имели подражателей. Фонды существовали и раньше, но они были не такими, как эти. Более того, некоторые их принципы отражали его вдумчивое и сознательное дарение в то время, когда он еще был сравнительно бедным человеком. Его упор на ликвидацию источников нищеты и бедствий, использование денег для стимулирования опоры на собственные силы и помощь другим, его стремление ставить благотворительность на постоянную основу составляли основу распределения личного состояния.

Размер состояния, как уже упоминалось, был исторической случайностью. В реальном смысле слова ни Рокфеллер, ни Карнеги, ни Генри Форд не зарабатывали таких гигантских сумм, которые к ним притекали. Только специфичная экономическая, правовая и фискальная ситуация в Соединенных Штатах 1865–1917 годов позволяла делать и хранить такие деньги. Сознавая это, Рокфеллер всегда считал себя скорее попечителем, чем владельцем своего состояния. Его заявление в Чикагском университете о том, что «Бог дал мне деньги», иногда цитировалось как образец лицемерной заносчивости. В действительности оно произносилось в духе полного смирения. Он искренне верил, что Провидение сделало его попечителем этих сотен миллионов долларов не для того, чтобы их хранить, а для того, чтобы их разумно распределять. Он имел в виду, что золото следует использовать для оказания как можно большего количества добрых дел. Именно за дотошную заботу, административный талант и подлинную проницательность, с которыми Рокфеллер и его помощники относились к трудоемкой работе по распределению богатства, они заслуживают благодарности.

И хотя Соединенные Штаты решили, что такие скопления

богатства должны отныне рассматриваться как несправедливые, антиобщественные и опасные, в данном случае судьба не благоприятствовала лечению недугов страны. Богатство попало в руки человека, который даже в юности, зарабатывая несколько долларов в неделю и нуждаясь в удовлетворении самых скромных потребностей, жертвовал значительную часть своего мизерного заработка на благотворительность. Воистину мало таких людей, которые делают пожертвования, записанные в «Гроссбухе А». Он жертвовал с самого начала, невзирая на религию, расу, партийность или сектантство. Он увеличивал свои дары по мере возрастания средств.

В итоге можно заключить, что чрезмерные восхваления или порицания, которые доставались Рокфеллеру, неоправданны. В годы его могущества враги клеймили его как одного из самых опасных злодеев эпохи. Его доброжелатели в позднейшее время благотворительной деятельности восхваляли его как одного из главных благодетелей мира. Ни одна из этих оценок не отвечает исторической правде. Бросив критический взгляд, можно отметить также, что он не выглядел весьма привлекательным персонажем. При всем восхищении им родными, миру в целом казалось – и кажется, – что ему не хватает человеческого обаяния. Но нельзя усомниться в том, что он был одним из самых могущественных деятелей своего времени. Новатор, мыслитель, разработчик планов, смелый предприниматель, он был более всего организатором – одним из гениальных организаторов эпохи. Делая бизнес в крайне беспорядочной, запущенной и хаотичной отрасли американской промышленности, он организовал ее, благодаря своей собранности, умению и творческим способностям, так, что это поразило очевидцев и затронуло все сферы деловой жизни. Обратившись к неопределенной сфере благотворительной деятельности, он осуществил ряд проектов, которые стали примером для всех филантропов. Благодаря своему организаторскому таланту в сочетании с остротой ума, целеустремленностью и твердостью характера он стал одним из самых выдающихся деятелей столетия, на которое выпала его жизнь.

notes

Примечания

1

Скидки на перевозки антрацита по железным дорогам Пенсильвании начались по крайней мере в 1856 году.

2

У. Чи – университет Чикаго. *(Примеч. пер.)*